



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Návrh finančního plánu podniku

Proposal of a Company's Financial Plan

Student: Bc. Jana Hrdličková

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Ludvík Ladislav, CSc.

Ostrava

2017

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra podnikohospodářská

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Jana Hrdličková**  
Studijní program: N6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku  
Téma: **Návrh finančního plánu podniku**  
**Proposal of a Company's Financial Plan**

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Charakteristika podniku
  3. Teoretická a metodická východiska pro řešení úkolu
  4. Ekonomická analýza současné situace podniku
  5. Návrh finančního plánu
  6. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratek  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

BRIGHAM, Eugene F. a Michael C. EHRHARDT. *Financial management: theory and practice*. 13th ed. Mason, OH: South-Western Cengage Learning, 2011. ISBN 978-1-4390-7810-5.  
DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. Praha: Ekopress, 2006. ISBN 80-86119-58-0.  
SOUČEK, Zdeněk. *Strategie úspěšného podniku: symbióza kreativity a disciplíny*. Praha: C.H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-572-5.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

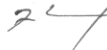
Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Ladislav Ludvík, CSc.**

Datum zadání: 18.11.2016

Datum odevzdání: 21.04.2017



Ing. Josef Kašík, Ph.D.  
vedoucí katedry

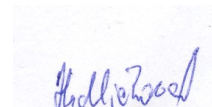


prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal  
děkan fakulty

### **Prohlášení o samostatném vypracování diplomové práce**

„Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.“

V Ostravě dne 14. července 2017



Bc. Jana Hrdličková

### **Poděkování**

Ráda bych poděkovala doc. Ing. Ladislavu Ludvíkovi, CSc. Za odborné vedení diplomové práce, ochotu, cenné rady a doporučení. Dále bych chtěla poděkovat Ing. Petře Burdové za poskytnuté údaje.

## Obsah

1.	Úvod .....	3
2.	Charakteristika podniku .....	4
2.1.	Popis základní podnikatelské činnosti a oboru podnikání .....	4
2.2.	Významné investice podniku .....	5
2.3.	Organizační schéma .....	5
3.	Teoretická a metodická východiska pro řešení úkolu .....	7
3.1.	Finanční plánování .....	7
3.2.	Principy a zásady finančního plánování .....	8
3.3.	Finanční cíle podniku .....	10
3.4.	Postupy při formulaci finančních cílů .....	11
3.5.	Metody finančního plánování .....	12
3.6.	Finanční plán .....	13
3.7.	Klasifikace finančních plánů (978-80-251-1492-6) .....	14
3.8.	Krátkodobý finanční plán .....	15
3.9.	Dlouhodobý finanční plán .....	17
3.10.	Postup vytvoření dlouhodobého finančního plánu .....	19
3.10.1.	Plánování výnosů .....	20
3.10.2.	Plánování nákladů .....	22
3.10.3.	Plánování výsledku hospodaření .....	25
3.10.4.	Politika nakládání s výsledkem hospodaření .....	26
3.10.5.	Plánová rozvaha .....	26
3.10.6.	Plán peněžních toků .....	29
3.11.	Hodnocení dlouhodobého finančního plánu .....	29
3.12.	Finanční kontrola .....	30
3.13.	Počítačová podpora finančního plánování .....	31
3.14.	Ekonomická analýza podniku .....	32

3.14.1.	Externí analýza .....	32
3.14.2.	Porterova analýza pěti konkurenčních sil .....	33
3.15.	Finanční analýza podniku .....	35
3.15.1.	Analýza absolutních ukazatelů .....	37
3.15.2.	Analýza poměrových ukazatelů .....	38
3.15.3.	Syntéza výsledků, formulace závěrů .....	44
4.	Ekonomická analýza současné situace podniku .....	45
4.1.	Analýza externího prostředí metodou PEST .....	45
4.2.	Porterův model pěti konkurenčních sil .....	47
4.3.	Finanční analýza podniku .....	48
4.3.1.	Horizontální analýza .....	49
4.3.2.	Vertikální analýza .....	53
4.3.3.	Poměrová analýza .....	56
4.3.4.	Syntéza výsledků .....	62
5.	Návrh finančního plánu .....	64
5.1.	Plán výkazu zisku a ztráty .....	64
5.2.	Plán rozvahy .....	71
5.3.	Plán cash-flow .....	75
5.4.	Vyhodnocení finančního plánu .....	75
5.4.1.	Finanční analýza plánovaného období .....	75
5.4.2.	Syntéza výsledků .....	82
6.	Závěr .....	83
	Seznam použité literatury .....	84
	Seznam zkratk .....	87
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce .....	3

## **1. Úvod**

Podniky v dnešní době čelí velkému tlaku okolí, zejména konkurence. Proto je velmi důležité uplatňovat promyšlenou strategii firmy. Jedním z nástrojů, jak tohoto cíle dosáhnout, spolu se zabezpečením stability a rozvoje podniku, je finanční plánování. Díky tomu je podnik schopen lépe odolat budoucím nepříznivým následkům dnešních rozhodnutí. Kromě toho finanční plán, který je výstupem finančního plánování, může sloužit jako podklad pro jednání podniku s bankami či investory. Zpracování finančního plánu se tak jeví jako všestranný pomocník pro budoucí vývoj podniku.

Cílem práce je navrhnout dlouhodobý finanční plán podniku KoMoHec, s.r.o. na roky 2018 – 2022.

První část této práce je teoreticky zaměřena. V druhé kapitole je popsána společnost, včetně oboru podnikání a ve stručnosti i její historie. Třetí kapitola obsahuje teoretická a metodická východiska pro finanční plánování a sestavení finančního plánu.

Druhou část práce tvoří praktická část, ve které jsou uplatněny teoretické poznatky. Obsahem čtvrté kapitoly je zhodnocení ekonomické situace podniku včetně finanční analýzy, která složí jako podklad pro vypracování návrhu finančního plánu. Samotný návrh finančního plánu včetně jeho zhodnocení je obsahem páté kapitoly. Tento plán je sestaven pro dobu pěti následujících let, počínaje rokem 2018.



## **2. Charakteristika podniku**

Společnost KoMoHec, s.r.o. je soukromá česká firma s celosvětovou působností, která byla založena v roce 1993. Z obchodní společnosti se transformovala ve společnost výrobní, s vlastní vývojovou základnou. Největší podíl produkce tvoří závěsný dopravní systém, který společnosti vydobyl vedoucí postavení na světových trzích.

Firma nabízí komplexní řešení dopravy, přepravy materiálu a osob ve všech typech důlních děl – v dolech uhelných, rudných a v podzemním stavitelství při výstavbě tunelů, metra, či podzemních kolektorů. Dále se zabývá vývojem a výrobou kompletního sortimentu důlních strojů a zařízení, certifikovaných pro použití v prostředí s nebezpečím výbuchu plynů a uhelného prachu. Vyrábí závěsné transportní systémy, pozemní kolejovou dopravu, stroje a zařízení na pásovém a kolovém podvozku. Řeší také optimalizaci logistiky a řízení důlního transportu, projekty na klíč a kompletní dodávku vybavení hlubinných dolů.

Firma má širokou síť poboček a servisních center s vyškoleným, odborným personálem ve všech zemích, kde firma působí - v Rusku, Ukrajině, Kazachstánu, Polsku, Slovensku, Bosně a Hercegovině, Turecku, Číně, Vietnamu, Mexiku, Kolumbii, Chile a snaží se rozšířit svoje aktivity do dalších zemí, jako je Jižní Afrika, Indonésie, Austrálie, Argentina a Indie.

### **2.1. Popis základní podnikatelské činnosti a oboru podnikání**

Firma zahájila svou činnost 26. 4. 1993, kterou navázala na tradici českého hornického strojírenství. Využívá bohatých kontaktů a zkušeností pracovního kolektivu s mnohaletou praxí v obchodních a vývojových odděleních. Předmětem činnosti společnosti je stavba strojů s mechanickým pohonem a jejich opravy určených do prostředí s nebezpečím výbuchu a koupě zboží za účelem dalšího prodeje a prodeje.

V současnosti má firma stabilní místo na trhu s důlní technikou. Zaměřuje se na vývoj, výrobu, prodej a servis zařízení pro přepravu osob a materiálu na závěsné dráze v dolech. Především vyrábí důlní závěsné lokomotivy, manipulátory, zvedací hydraulické zařízení, pozemní lokomotivy, přibírkou a nakládací stroje, drtiče uhlí a další. Závěsné lokomotivy jsou nosným programem firmy a na trhu České republiky je jejich jediným dodavatelem.

Obchodní kontakty sahají hlavně do zahraničí. 80 % produkce je určeno na export. Zařízení pracují na povrchových a hlubinných dolech na Sibiři v Rusku, v dolech Ukrajiny, Kazachstánu, Polska, Číny, Turecka, Mexika a Argentiny. Značná část obrátu je představována dodávkami strojů vlastní produkce.

Ve firmě jsou využívány moderní technologie obráběcích, svařovacích a dokončovacích strojů a zařízení.

## **2.2. Významné investice podniku**

11. 11. 2010 byla uvedena do provozu významná firemní investice – Zkušební polygon, investice byla realizována v rámci operačního programu „Podnikání a inovace“. Důvody pro nezbytnost této investice jsou:

- vývoj nových strojů, je nutné na povrchu simulovat nejtěžší podmínky uhelných dolů, ve kterých lokomotivy pracují, a stroj zde zkoušet,
- zkoušení sériově vyráběných strojů pro odhycení případných nedostatků, díky čemuž se zvyšuje kvalita výrobků a zajistí se bezpečnost osob v hlubinných dolech.

Polygon má tři celky – zkušební dráhu, zkušební most a zkušební halu. Uzavřená smyčka tvořící zkušební dráhu simuluje důlní chodby a zatáčky pro prověření chování lokomotivy a pomocného zařízení. Zkušební most sestává z pohyblivého dopravního mostu a zvedací věže umožňující naklánění mostu v úklonech 0° až 35°. Zde jsou prováděny zkoušky lokomotiv a zkoušky havarijního brzdění. Zkušební hala umožňuje práci na polygonu v nepříznivých klimatických podmínkách.

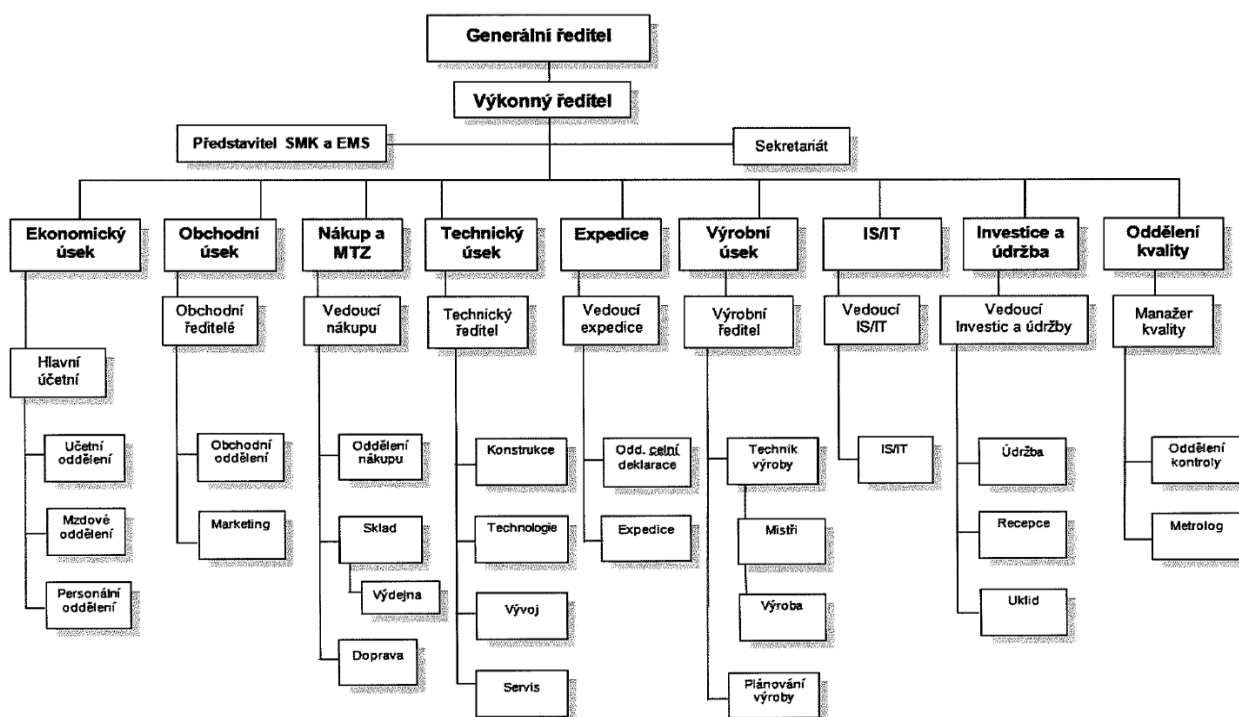
V roce 2014 byla uvedena do provozu další investice do nemovitostí – Vědecko-technologický park pro podporu další vývojové aktivity nejen této společnosti, ale i dalších inovačních firem. Součástí parku jsou montážní, zkušební, laboratorní i administrativní prostory.

## **2.3. Organizační schéma**

Kubíčková a Rais (2012) rozlišují 5 základních typů organizačních struktur. Tyto druhy jsou liniová, funkcionální, liniově-štabní, divizionální a maticová struktura.

Ve společnosti KoMoHec, s.r.o. je funkční organizační struktura. Tato struktura má tendenci centralizovat proces rozhodování na nejvyšší úrovni podniku. Výkonný ředitel je podřízen vlastníků firmy a jemu jsou podřízené jednotlivé úseky společnosti, které spravují oddělení obdobných či souvisejících pracovních funkcí nebo procesů. V čele jednotlivých úseků stojí odborný ředitel pro danou funkci. Např. pod úsek ekonomický spadá oddělení účetní, mzdové a personální, obchodní úsek zahrnuje oddělení obchodní a marketingu.

Obrázek 2.1 Organizační schéma podniku KoMoHec



Zdroj: Výroční zprávy společnosti

### **3. Teoretická a metodická východiska pro řešení úkolu**

V této kapitole budou vymezeny pojmy a formulace teoretických konceptů souvisejících s danou problematikou práce. Pozornost je věnována nejdříve finančnímu plánování, zásadám a metodám uplatňovaným při finančním plánování. Poté je definován finanční plán, jeho rozdělení na krátkodobý a dlouhodobý plán. Následně jsou zpracovány postupy používané při plánování jednotlivých položek výkazu zisku a ztrát, rozvahy i výkazu cash-flow. Dále je popsán význam finanční kontroly a počítačová podpora finančního plánování. Poslední část obsahuje teorii pro finanční a ekonomickou analýzu podniku.

#### **3.1. Finanční plánování**

Finanční plánování je jednou z hlavních činností finančního managementu, jehož úkolem je předvídat potřebu finančních zdrojů k financování majetku podniku, zajištění likvidity a udržení finanční rovnováhy celého podniku. Prognózuje vnitřní i vnější rizika, která by podnik mohla v budoucnu ohrozit, a snaží se omezit finanční riziko. (Hrdý a Krechovská, 2009)

Finanční plánování je proces rozhodování podniku o rizicích, která jsou pro podnik zajímavá a v nichž spatřuje i určité příležitosti, dále o rizicích, která jsou nezbytná, a o těch, která pro podnik zajímavá nejsou. Finanční plánování si klade za úkol stanovit finanční cíle podniku a především určit prostředky, jak těchto cílů dosáhnout. Finanční plánování by mělo vytvářet předpoklad pro zajištění finančního zdraví a dlouhodobé finanční stability podniku. (Kislingerová, 2010)

Finanční plánování zahrnuje rozhodování o způsobu financování, o investování kapitálu za účelem jeho zhodnocení a o peněžním hospodaření. Cílem finančního plánování je splnění obecného finančního cíle podniku, tedy maximalizace jeho tržní hodnoty. (Synek, 2009)

Finanční plánování je možné definovat jako soubor činností, jejichž výsledkem je předpověď budoucích důsledků finančních a investičních rozhodnutí firmy – finanční plán. Ten je pak nezbytným nástrojem pro řízení finančního vývoje firmy a zároveň umožňuje srovnání dosažené skutečnosti s vytyčenými cíli. Účelem procesu finančního plánování je zajištění likvidity firmy a je založeno na určení velikosti struktury zdrojů nutných k financování potřeb firmy. Dle jiné definice je finanční plánování specificky zaměřená,

kvalifikovaná činnost, jejímž výsledkem je řešení zabezpečující výnosovou situaci a finanční stabilitu podniku v daném časovém období. (Růčková a Roubíčková, 2012) [E]

Růčková a Roubíčková (2012, str. 157) tvrdí, že „*finanční plánování v sobě zahrnuje:*

- *Stanovení finančních cílů podniku zahrnujících také analýzu proveditelnosti strategických cílů podniku;*
- *Analýzu rozdílu mezi skutečným a žádoucím stavem s nutností identifikace vzájemných vztahů a relací mezi jednotlivými prvky podniku;*
- *Soubor opatření potřebných dosažení cílů, jehož součástí je snaha o identifikaci všech možností vedoucích k naplnění cílů a zajišťujících celkovou efektivitu a růst podniku.“*

Brighman a Ehrhardt (c2011) tvrdí, že proces finančního plánování obecně zahrnuje 5 kroků:

1. Firma předvídá účetní závěrku na základě alternativních verzí operačního plánu s cílem analyzovat dopady různých postupů z předpokládaných zisků a finančních ukazatelů.
2. Dále určuje množství kapitálu, který bude potřebný k podpoře plánu, protože bez dostatečného kapitálu nemůže být plán realizován.
3. Poté firma předpovídá finanční prostředky, které budou generovány zevnitř. Pokud vnitřní finanční prostředky nebudou stačit k pokrytí požadované nové investice, pak musí identifikovat zdroje, z nichž může potřebný kapitál získat a zahrnout podmínky získání tohoto kapitálu.
4. Firma zavádí systém vedení založený na kompenzaci odměňující zaměstnance za tvorbu hodnoty pro akcionáře. Důraz by měl být kladen na dlouhodobý horizont, ne na zisky v příštích několika čtvrtletích či letech.
5. Nakonec musí vedení podniku sledovat činnosti po realizaci plánu, aby byly zjištěny jakékoliv odchylky a přijata nápravná opatření.

### **3.2. Principy a zásady finančního plánování**

Landa (c2007) zastává názor, že pokud mají finanční plány plnit svou úlohu při finančním řízení podniku, je nutné v procesu plánování respektovat určité základní principy a zásady. Tyto principy a zásady jsou:

***Princip preference peněžních toků:*** zdůrazňuje, aby v krátkodobém i dlouhodobém časovém horizontu souhrnné peněžní příjmy převažovaly nad celkovými peněžními výdaji. Požadavek preference peněžních toků prikazuje odlišovat přírůstek zisku od přírůstku peněžních toků, příjmy od výnosů a výdaje od nákladů. Proto by bylo chybou považovat automaticky ziskový podnik za finančně zdravý podnik.

***Princip respektování faktoru času:*** podstatou je preferovat dřívější příjem před pozdějším příjmem, protože dřívější příjmy nepoužít k financování ziskových podnikových aktivit nebo k finančnímu investování.

***Princip respektování a minimalizace rizika:*** stejné množství peněz získaných s menším rizikem je preferovanější než tentýž příjem získaný s vyšším rizikem. Snahou finančního řízení je mimo jiné minimalizace rizika, což neznamená, že nejméně riziková alternativa je vždy nejvýhodnější. Zásadou je rizika identifikovat a brát je v úvahu při konečném rozhodování.

***Princip optimalizace kapitálové struktury:*** finanční management má věnovat náležitou pozornost optimálnímu složení podnikového kapitálu. Podstatou této optimalizace je zabezpečení odpovídající finanční stability, snížení nákladů na kapitál (a tím i zvýšení ziskovosti) a dosažení požadované hodnoty podniku.

***Zásada dlouhodobosti finančního plánování:*** dlouhodobé (strategické) plány by měly být nadřazeny krátkodobým (operativním, taktickým) finančním cílům. Operační cíle (jsou konkrétnější) by měly podporovat realizace hlavního směru dlouhodobého rozvoje podniku.

***Zásada hierarchického uspořádání firemních finančních cílů:*** tato zásada požaduje, aby mezi dlouhodobými finančními cíli a krátkodobými záměry měl pouze jeden (odůvodněný) cíl pozici hlavního cíle pro dané plánovací období a ostatní cíle byly vůči hlavnímu záměru i mezi sebou navzájem kompatibilní (konzistentní).

***Zásada reálné dosažitelnosti podnikových finančních cílů:*** uplatňování této zásady předpokládá vycházení ze základních poznatků získaných především z analýzy vnějšího a vnitřního prostředí a analýzy SWOT. Reálná dosažitelnost podnikových cílů má výrazný motivační potenciál, který lze ještě podpořit firemním pobídkovým systémem. Pokud podnik

uskutečňuje předem deklarované cíle, tato skutečnost se odrazí v externím hodnocení jeho kreditibility a ratingovém hodnocení.

***Zásada programové ziskové orientace podniku:*** mezi dlouhodobými záměry má nejvyšší prioritu maximalizace tržní hodnoty podniku. Zisk zaujímá druhou příčku a je často používán pro externí hodnocení ekonomické výkonnosti a výrazně ovlivňuje tržní hodnotu podniku.

***Zásada periodické aktualizace podnikových finančních plánů:*** i sebelépe sestavený finanční plán se postupně dostává do konfliktu s podnikovou realitou a situací ve vnějším, měnícím se okolí. Proto je nutné tyto plány aktualizovat. U dlouhodobých plánů se doporučuje roční aktualizace, u ročních plánů čtvrtletní aktualizace.

***Zásada podstatné shody struktury a formy hlavních plánovacích podkladů se strukturou a formou podnikových účetních výkazů:*** struktura, forma a metody sestavené finančních plánů by měly navazovat na strukturu, formu a metody vnitropodnikového ekonomického reportingu pro zajištění srovnatelnosti výkazů a možnosti kontroly dosažení plánovaných záměrů.

***Zásada jednoduchosti a transparentnosti plánových výpočtů:*** s finančními plány pracují nejen finanční odborníci, ale i manažeři s mnohdy relativně nízkými finančními či ekonomickými znalostmi. Složitě a odborně náročné postupy mohou způsobit komplikace při realizaci finančních plánů.

***Zásada relativní autonomie finančního plánu:*** plány málokdy vyhovují všem zainteresovaným skupinám (vlastníkům, managementu, podnikovým útvarům a zaměstnancům), okolí podniku se mění. To vše může podnik odvádět od splnění strategických cílů. Tato zásada umožňuje čelit eventuálním pokusům o rozmělnění či opuštění vytyčených záměrů.

### **3.3. Finanční cíle podniku**

Landa (c2007) uvádí, že hierarchie základních podnikových cílů závisí do značné míry na cílech a očekávání vlastníků podniku. Základním východiskem pro tvorbu finanční strategie je zpravidla **maximalizace hodnoty pro vlastníky**. U malých firem je mnohdy hlavním cílem vlastníků (podnikatelů) zachování existence podniku. Při formulaci

strategických cílů by měl podnik zaměřit pozornost na zvyšování hodnoty podniku a míru návratnosti investic. Proto jsou finanční cíle zpravidla formulovány na bázi těchto ukazatelů:

1. Nejvyšším dlouhodobým cílem podniku by měla být **maximalizace ekonomické hodnoty**. Tato formulace lépe vyjadřuje požadavek maximalizace finančního přínosu pro investory. Představitelem finančních ukazatelů v této oblasti je ukazatel ekonomické přidané hodnoty EVA.
2. Druhý základní finanční cíl je **zisk před zdaněním** (EBT). Jeho zvyšování je podstatná, ale ne jediná podmínka tvorby a zvyšování ukazatele EVA. Podobnou hodnotu má ukazatel provozního zisku či provozního zisku před úroky a zdaněním (EBIT).
3. Podstatnou roli má také ukazatel **růstu tržeb** ve spojení s tržním podílem, protože tržby z prodeje produktů podniku jsou dominantní složkou provozních i celkových výnosů a mají rozhodující vliv na výsledné ukazatele ziskovosti.
4. Další skupinu tvoří cílové hodnoty v oblasti likvidity a finanční stability. Mají spíše charakter taktických či operativních cílů, proto je ze strategického hlediska vhodnější používat ukazatel běžné likvidity a ukazatel celkové zadluženosti.

### 3.4. Postupy při formulaci finančních cílů

Landa (c2011) tvrdí, že cíle podniku jsou žádoucí stavy, jichž se podnik snaží dosáhnout prostřednictvím své existence a svých činností. Stupeň jejich dosažení je možné označit jako nejdůležitější kritérium hodnocení činnosti podniku. Při formulaci cílů by měly být respektovány tyto požadavky:

- Provázanost hlavních finančních cílů s klíčovými nefinančními záměry podniku.
- Dosažitelnost vytyčovaných finančních cílů vzhledem ke stávajícím podmínkám a pravděpodobným tendencím vývoje vnějšího prostředí nebo vzhledem k fázi životního cyklu podniku.
- Hierarchie a konzistence finančních cílů vyžaduje kompatibilitnost (konzistenci) ostatních cílů vůči hlavnímu záměru i mezi sebou.
- Kontrolovatelnost finančních cílů znamená nezařazovat mezi finanční cíle takové, jejichž objektivní vyhodnocení je velmi komplikované či problematické, např. tržní přidaná hodnota (MVA).



Podstatou postupu je přesné definování cílového oboru, tedy oblasti, které se definování cíle týká. Tyto obory jsou zpravidla odlišně definovány pro strategické i operativní plánování. Pro každý cílový obor musí být definovány čtyři základní prvky:

- Obsah cíle, čeho má být dosaženo; např. zvýšení ziskovosti.
- Rozsah cíle vyžaduje pokud možno přesnou kvantifikaci cíle, která následně umožní kontrolu míry jeho dosažení; např. snížení nákladů o určitou hodnotu.
- Cílová oblast zastupuje region, trh či cílovou skupinu, ve které má být cíl dosažen. U finančních cílů umožňuje přesnou definici oblasti směřování cíle; např. tržby u určitého produktu.
- Cílová lhůta, do kdy má být cíle dosaženo. Je možné ji definovat jako pevně stanovené období (např. rok 2018) nebo relativně (např. do 3 měsíců). (Landa, c2007)

### **3.5. Metody finančního plánování**

Marek (2009) rozeznává tři základní metody finančního plánování: intuitivní metodu, statistickou metodu a metodu kauzální.

**Intuitivní metoda** vychází ze zkušeností finančního manažera o budoucím vývoji na základě minulého období a subjektivních úvah. Ten musí odhadnout klíčové ukazatele finančního plánu tak, aby vyjádření plánu v účetní evidenci tvořilo vnitřně konzistentní množinu dat. Expertní odhady klíčových ukazatelů finančního plánu se kombinují s rutinními propočty ukazatelů nižší úrovně. U této metody jednoznačně rozhodují expertní schopnosti tvůrce finančního plánu. (Kalouda, 2011) Nebezpečím této metody, jak tvrdí Marek (2009), je určité zjednodušení a možnost opomenutí některých důležitých vzájemných vazeb. Pokud odhady nejsou založeny na reálném základě, není reálný ani plán.

**Metoda statistická** spočívá v prodloužení časových řad do budoucnosti. Její aplikace jsou např. metoda proporcionálního růstu majetku, závazků a nákladů ve vztahu k plánovaným tržbám, nebo metoda regresní analýzy. Její nevýhodou je předpoklad, že ekonomické veličiny se budou vyvíjet stejně jako v minulosti. Tato metoda přináší lepší výsledky než metoda intuitivní. (Marek, 2009)

Teoreticky nejvhodnější je **metoda kauzální** vycházející ze čtyř skupin veličin.

1. Vstupní veličiny vycházejí ze tří zdrojů: z údajů o současném majetku společnosti a jeho dosavadních výsledcích hospodaření; z výstupů ostatních ekonomických plánů podniku, hlavně z plánu obchodního, výrobního, personálního, investičního a materiálně-technického zásobování; z makroekonomických prognóz o vývoji makroekonomických veličin (růst indexu cen vstupních a výstupních produktů, pohyb úrokové míry a devizového kurzu, očekávané změny v daňové a pojistné soustavě, ...).
2. Žádoucí veličiny vyjadřují požadované hodnoty některých ukazatelů v oblasti likvidity, obratovosti majetku, nákladovosti.
3. Výstupní veličiny tvoří ostatní veličiny v plánových účetních výkazech, které se vypočítají podle určitého vzorce dosazením vstupních nebo požadovaných veličin.
4. Kontrolní veličiny sledují správnost výpočtů a shodnost hodnot v účetních výkazech (např. zda hodnota výsledku hospodaření z výkazu zisků a ztrát odpovídá výsledku hospodaření z rozvahy). (Marek, 2009)

### **3.6. Finanční plán**

Finanční plán podniku vychází z podnikové strategie. Je jedním z nejdůležitějších a nejnáročnějších dílčích plánů podniku. Finanční plán je kvalitativním vyjádřením všech podnikatelských aktivit zaměřených na provoz a růst podniku. Má integrující postavení v systému podnikových plánů, jelikož spojuje všechny dílčí plány podniku. Nemá jen pasivní roli sumarizace výstupů dílčích plánů, ale aktivně na ně působí, a tím působí i na celý reprodukční proces podniku. (Koráb, c2007)

Valach (1999) zastává názor, že finanční plán je relativně autonomní. Jeho obsah spočívá ve třech rozhodovacích polohách:

- Kvantifikovat finanční cíle v zorném poli vlastnického zájmu na zhodnocení investovaného kapitálu,
- Formulovat finanční politiku odpovídající dosažené finanční situaci podniku, prognóze vnějšího prostředí a podnikatelské strategii
- Navrhnout vývoj financí podniku v souladu s finančními cíli a finanční politikou a ve vazbě na plán tržeb a plán nákladů.

Finanční plánování, i komplexní firemní plán umožňuje realizovat pro krátkodobé, dlouhodobé a strategické řízení při co největším možném zohlednění ekonomických interakcí efektivní kontinuální a systematický přístup. Umožňuje nejen vysvětlené sdílení širokých cílů, znalostí a dovedností, interní komunikaci a informovanost, ale také zprostředkuje možnost monitorovat, měřit, kontrolovat, vyhodnocovat a neustále ladit a zlepšovat firemní efektivitu, produktivitu a výkonnost organizace. (Petřík, 2009)

### 3.7. Klasifikace finančních plánů (978-80-251-1492-6)

Landa (c2007) člení plány podle několika hledisek. Tato hlediska jsou časová, podle předmětu plánu a podle techniky sestavení plánu.

Z pohledu **času** jsou plány děleny na:

- krátkodobý finanční plán je sestavován na jeden rok.
- dlouhodobý finanční plán s časovým horizontem delším než 1 rok, nejčastěji 3-5 let
- strategický finanční plán týkající se zpravidla velkých podniků s časovým horizontem 5 a více let

Z hlediska **předmětu** plánu či rozpočtu jsou rozlišovány:

- dílčí rozpočty (rozpočet režijních nákladů, plán tržeb, atd.)
- kompletní, podnikové plány, zahrnující celý podnik i celkový ekonomický pohled; tyto plány zahrnují:
  - plánovanou výsledovku,
  - plánovanou rozvahu,
  - plánovaný tok peněžní hotovosti.

Z hlediska **techniky sestavení** jsou plány a rozpočty děleny na:

- pevný a variantní rozpočet,
- přírůstkový rozpočet a rozpočet vycházející z nuly,
- rozpočet sestavovaný za pevné období a klouzavý rozpočet,
- rozpočet limitní a indikativní.

**Pevný rozpočet** je stanoven zpravidla pro určitou úroveň činnosti. Nerozlišuje fixní a variabilní složku nákladů, proto není vhodný pro případy s kolísavým objemem činností. Jeho

omezení spočívá v nemožnosti reagovat na možné změny podmínek při jeho tvorbě či plnění. Plní funkci nepřekročitelného limitu příslušných nákladů. **Variantní rozpočet** je stanoven pro různé varianty budoucího vývoje.

**Přírůstkový rozpočet** vychází z rozpočtu za minulé období a ze skutečných výdajů minulého období. Tyto údaje se upravují podle předpokládané změny rozsahu určitých činností nebo z cenových úprav. Při **rozpočtu vycházejícího z nuly** se všechny činnosti hodnotí, jako by se rozpočet sestavoval pro novou činnost.

**Rozpočet sestavený na pevné období** zahrnuje určité časové období jako celek. **Klouzavý rozpočet** se sestavuje na základní období a člení se na kratší úseky. Na konci dílčího úseku se úkoly na další období zpřesňují a připojí se rozpočet následujícího dílčího období pro zachování základního rozpočtového období.

**Limitní rozpočet** stanovuje úkol, kterým se určuje částka nákladů. Je to limit, který může být překročen pouze se schválením nadřízeného vedoucího. **Indikativní rozpočet** odhaduje částky nákladů vzhledem k nějaké skutečnosti, např. rozpočet marketingu na reklamu se stanoví podle výše dosažených tržeb.

### 3.8. Krátkodobý finanční plán

Grünwald a Holečková (2006) tvrdí, že krátkodobý finanční plán zachycuje činnost vytvářející předpoklady pro plnění finančních cílů v budoucnosti.

Krátkodobé finanční plánování obvykle zahrnuje plánování s časovým horizontem několika měsíců až jednoho roku, které souvisí s běžnou hospodářskou činností a plánování toku peněžních příjmů a výdajů. Krátkodobý finanční plán je zaměřen na získávání krátkodobých finančních zdrojů pro zajištění likvidity firmy. Bezprostředně se dotýká platebních termínů, rentability a likvidity, plánuje denní podnikové operace a je charakteristický nízkou nejistotou ohledně nedostatků v plánu. Krátkodobé plánování bývá označováno jako operativní plánování, jelikož je více spojeno s rozhodnutími taktické povahy. (Růčková a Roubíčková, 2012)

Krátkodobé plánování je založeno na stávající produkční (výrobní) kapacitě, kromě toho bere v úvahu i strategické záměry podniku. V praxi tato skutečnost znamená, že celá řada vstupních údajů pro sestavení finančního plánu je relativně přesně dána stávající situací

v podniku a existujícími strategickými záměry v oblasti investic, forem financování, vývoje tržeb, struktury nákladů, atd. (Landa, c2007)

Základním cílem krátkodobého finančního řízení je identifikovat strukturu a časový vývoj krátkodobých finančních potřeb, a zajistit realizaci krátkodobých finančních cílů v oblasti likvidity z hlediska řízení zásob, pohledávek a závazků. (Landa, c2007)

Základní výstupy procesu krátkodobého plánování tvoří plánová rozvaha, plánový výkaz zisků a ztráty a plánovaný přehled o peněžních tocích.

Z krátkodobého plánu přehledu o peněžních tocích je možné vyčíst každodenní solventnost podniku. Kromě toho by tento plán měl podpořit co nejlepší využití nadbytečných peněžních prostředků, popřípadě co nejlevnější vyrovnání jejich nedostatku. Tento plán se v praxi označuje jako platební kalendář, jelikož se v rámci plánu úzce sledují jednotlivé platby. Sestavuje se obvykle ve třech plánovacích horizontech:

- 14denní až měsíční plánovací horizont, v němž se sledují denní peněžní příjmy a výdaje. Tento horizont odpovídá obvyklé době splatnosti pohledávek a závazků, které je možno zjistit v přijatých a odeslaných fakturách. Tento plán se denně aktualizuje.
- Čtvrtletní až půlroční plánovací horizont slouží pro sledování týdenních nebo měsíčních peněžních příjmů a výdajů. Aktualizace probíhá týdně, respektive měsíčně.
- Roční plánovací horizont sleduje měsíční nebo čtvrtletní příjmy a výdaje. Stejně často pak probíhá aktualizace. (Marek, 2009)

Roční finanční plán oproti dlouhodobému plánu vykazuje určitá specifika. Krátkodobý plán se týká roku bezprostředně následujícího po období, za které je v okamžiku sestavení pouze očekávaná skutečnost. Čím bližší a kratší je období plánování, tím je menší riziko prognostické chyby. Zisk je limitován omezením vyplývajícím z daného provozního potenciálu, přičemž toto omezení je krátkodobě nezměnitelné. Součástí je plán výnosů, nákladů a zisku. Hlavním účelem je zabezpečení krátkodobé likvidity. Roční plán obsahuje taktické cíle, ne konkrétní úkoly. (Grünwald a Holečková, 2006)

### 3.9. Dlouhodobý finanční plán

Dlouhodobý finanční plán je sestavován v horizontu delším než 1 rok, zpravidla je to 5 let. Některé firmy se dívají dopředu na 10 i více let.

Dlouhodobý plán je součástí dlouhodobého komplexního plánu podniku, se kterým je propojen vzájemnými vazbami. Vychází na základě potřeb rozvoje firmy z plánu investic, výroby a prodeje. Definuje prostřednictvím kapitálového plánování celkovou výši a optimální strukturu kapitálu, zajišťuje jeho efektivní využití a vyhodnocuje naplnění základních cílů podniku, především ekonomický přínos pro vlastníky. (Marinič, 2008)

Kislingerová (2010) uvádí, že úkolem dlouhodobého plánování je efektivně obstarat kapitál. Ten musí explicitně reagovat na fáze životního cyklu podniku a reflektovat specifika z něj plynoucí. Dlouhodobé cíle podniku zajišťují dlouhodobé finanční plány (rozpočty), především rozpočet finančních zdrojů a potřeb. Plánují se výnosy, zisk, rozdělení zisku, atd. Tyto rozpočty jsou zajišťovány prováděcími ročními finančními plány.

Sedláček (1999) v dlouhodobém plánu dává přednost kvalitativnímu, verbálně komentovanému vyjádření faktorů, ovlivňujících zajištění plánované úrovně zisku před formou konkrétní prezentace a před přesností výpočtů. Tento plán obsahuje následující části:

- analýzu finanční situace,
- plán tržeb na základě prognózy a plánu prodeje,
- plán peněžních toků,
- plánovou rozvahu,
- plánovou výsledovku,
- rozpočet investičních výdajů
- rozpočet dlouhodobého externího financování.

**Analýza finanční situace** posuzuje minulost s přihlédnutím k měnícím se vnějším podmínkám, pokud jde o vývoj poptávky, nákupních a prodejních cen, úrokové míry, daňových sazeb atd. Vývoj finančních ukazatelů může souviset s průběhem hospodářského cyklu a s odvětvovými vlivy. Finanční analýza má potvrdit nebo modifikovat dosavadní finanční politiku firmy např. ve vztahu k zadluženosti. Vypočtené ukazatele firmy je třeba porovnat s průměrem v odvětví, eventuálně s minulým obdobím. (Sedláček, 1999)

Objem tržeb je základní faktor ovlivňující finanční potřeby firmy. **Plán tržeb** vychází z prognózy tržních podmínek a z plánu prodeje. Předmětem prognózy trhu je celkový tržní objem na cílových trzích a tržní podíl, o který by měla firma usilovat s ohledem na konkurenci. Prodejní plán vyjadřuje obchodní cíle vytyčené firmou na základě prognózy. Na plán prodeje navazuje plán tržeb sestavovaný v cenách výchozího roku a korigovaný předpokládaným vývojem cen výrobků oproti vývoji cen v odvětví. (Sedláček, 1999)

**Plán peněžních toků** vychází z očekávané skutečnosti běžného roku a z plánu tržeb. Sestavuje se za celé plánované období. Plán peněžních toků vyjadřuje objem výdajů na investiční činnost a jejich krytí příjmem z provozní činnosti a změnou dlouhodobých externích zdrojů financování. (Sedláček, 1999)

Koráb (c2007) při sestavování plánu peněžních toků vychází z disponibilního krátkodobého finančního majetku na konci předcházejícího období, zisku nebo ztráty po zdanění plánovaného období a odpisů plánovaného období. Další položky plánu peněžních toků se doplňují jako změna stavu rozvahových položek z plánované rozvahy a rozvahy předcházejícího období. Součet položek plánu peněžního toku se musí shodovat s položkou *Krátkodobý finanční majetek* v plánované rozvaze, jinak není finanční plán správně sestaven.

V **plánové** roční **rozvaze** se zobrazují důsledku investiční aktivity v oblasti dlouhodobého investičního i oběžného majetku firmy a finančních zdrojů. Výchozím podkladem pro sestavení plánové rozvahy je plán peněžních toků. Při výpočtu hodnot dílčích položek plánové rozvahy se často používá regresní metody založené na procentním podílu rozvahy z tržeb. (Sedláček, 1999)

Plánová výsledovka (**výkaz zisků a ztrát**) umožňuje porovnat výši úvěrů a úroků z nich s úroky navazujícími na plánovanou rozvahu. V případě difference je třeba provést přepočet původních hodnot peněžních toků podle nových úroků, jelikož se změnil i disponibilní zisk. Pak se vypočítají změny rozvahy i výkazu zisku a ztráty. Tento proces se opakuje, dokud nedojde k eliminaci rozdílů mezi oběma metodami propočtu (podle údajů z rozvahy a metoda procentního podílu tržeb). (Sedláček, 1999)

Připravované investiční projekty se zobrazí v plánu peněžních toků v podobě přínosu pro plánované tržby a plánovaný disponibilní zisk a také v podobě investičních výdajů. Přiřazuje **investiční výdaje** jednotlivým rokům, po které bude výstavba podle investičního projektu probíhat. Zařazení investičního projektu do plánu se provádí na základě

ekonomického hodnocení (kritéria čisté současné hodnoty, vnitřní míry výnosnosti, doby návratnosti atd.). (Sedláček, 1999)

Nedostatek peněžních toků z provozní činnosti k financování investic a výplatu dividend může firma krýt dlouhodobým kapitálem. Je důležité zajistit dostatek peněžních prostředků po celou dobu životnosti projektu. Navržená struktura financování by měla být přijatelná z hlediska likvidity i z hlediska nákladů na kapitál a zajištění finanční stability. Výběr **dlouhodobých finančních zdrojů** je součástí dluhové politiky podniku. (Sedláček, 1999)

Sedláček (1999) uvádí, že na výběr finančního zdroje či kombinaci zdrojů mají vliv hlavně tyto faktory:

- dostupnost zdroje, která závisí především na míře kredibility (úvěrové věrohodnosti) podniku (pokud jde o úvěr) nebo ochotě cizích subjektů investovat do projektu v případě zvýšení základního kapitálu, získání rizikového kapitálu nebo výdeje dluhopisů,
- rychlost získání zdroje se uplatňuje hlavně u menších investičních projektů, např. proces upsání základního kapitálu nebo získání úvěru je otázkou několika měsíců, nebo proces získání finančního leasingu, který se uskuteční za pár dní,
- velikost nákladů na daný finanční zdroj, přičemž tyto náklady mohou mít podobu dividend u základního kapitálu nebo úroku u úvěrů a dluhopisů atd.

### **3.10. Postup vytvoření dlouhodobého finančního plánu**

Fotr (1999) uvádí, že určitý základní pilíř strategického plánu je tvořen finančním plánem. Ten je tvořen čtyřmi základními složkami:

- plánový výkaz zisků a ztrát zobrazující plánované náklady, výnosy a hospodářský výsledek předpokládaný podnikem v jednotlivých letech
- plánová rozvaha, která charakterizuje vývoj majetku i zdrojů financování
- plán peněžních toků, který specifikuje předpokládané příjmy a výdaje v jednotlivých letech plánovacího období včetně finančního majetku na konci každého období
- soustava finančních ukazatelů sloužící k posuzování variant plánu.



### **3.10.1. Plánování výnosů**

Stěžejním dokumentem pro plánování výnosů je obchodní plán, jehož zhotovení je podmíněno výrobní kapacitou podnikatelského subjektu a ne počtem potvrzených obchodních smluv pro sledovaný horizont.

#### **Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb**

Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb tvoří rozhodující složku výnosů organizací výrobního charakteru a organizací poskytujících služby. U obchodních společností tvoří rozhodující podíl tržeb tržby za prodej zboží.

K e stanovení předpokládané výše tržeb je možné přistupovat buď agregovaně, nebo ve větší míře podrobnosti, tedy desagregovaně. (Fotr, 1999)

**Agregovaný přístup** určuje prognózu budoucí výše tržeb jako časovou řadu jedné agregované položky, která představuje velikost tržeb v jednotlivých letech plánovacího období. Je možné využít:

- odhady založené na využití zkušeností a znalostí pracovníků marketingu,
- trendové křivky, jejichž podstatou je extrapolace budoucích tržeb na základě údajů o velikosti tržeb z minulých let,
- regresní a korelační analýzu stanovující budoucí vývoj tržeb pomocí regresního modelu.

Jediná nezávisle proměnná ovlivňující budoucí výši tržeb u trendových křivek je čas. Nevýhodou modelu je to, že předpokládá stejnou intenzitu a směr působení všech faktorů ovlivňujících tržby, jako to bylo v minulosti (tzv. podmínka *ceteris paribus*).

Aplikace regresní analýzy předpokládá identifikovat faktory ovlivňující velikost tržeb. Pomocí časových řad minulých tržeb a časových řad ovlivňujících faktorů minulosti se stanoví parametry regresního modelu. Je třeba stanovit prognózy hodnot ovlivňujících faktorů pro stanovení budoucích tržeb. Regresní analýza pracuje s více faktory působícími na výši tržeb, proto je náročnější na vstupní data. Ale i zde se předpokládá stejné působení ovlivňujících faktorů v budoucnosti podle minulosti (zachovává podmínku *ceteris paribus*).

Značnou nevýhodou agregovaných metod stanovení tržeb je hlavně to, že nerespektují zásadní změny externích faktorů ani vlastní strategii podniku v oblasti tržního zaměření produkce, změn výrobního programu, jeho investiční zabezpečení (vstup na nové trhy

atd.). Ve většině případů plánování tržeb bude vhodnější zvolit detailnější desagregovaný přístup založený na rozčlenění výrobního programu do určitého počtu komodit (produktů či služeb) podílejících se rozhodujícím poměrem (80 – 95 %) na celkových tržbách.

**Desagregovaný přístup** je založen na stanovení časových řad:

- prodejů jednotlivých komodit v plánovacím období,
- dosahovaných prodejních cen na domácím trhu resp. na jednotlivých zahraničních trzích v měnách těchto trhů,
- devizových kurzů zahraničních měn.

Výši tržeb ovlivňuje velký počet hlavně externích faktorů, na které může podnik jen málo působit a které představují rizikové faktory. Vzhledem k tomu je třeba při plánování tržeb doporučit značnou obezřetnost a nepodléhat optimismu. Je proto užitečné pracovat s variantními předpoklady (scénáři) tržeb, kterých by podnik mohl dosáhnout. Důležitá je také připravenost firmy na zvládnutí situací spojených se značnými negativními odchylkami skutečných tržeb od plánovaných hodnot.

Kromě tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb je třeba plánovat budoucí výši dalších položek výnosu s určitou váhou. Jsou to ostatní složky výkonů, další provozní výnosy a finanční výnosy.

### **Ostatní složky výkonů**

Ostatní složky výkonů tvořily především změna stavu vnitropodnikových zásob vlastní výroby a aktivace investičního majetku, materiálu a služeb. Podstatný růst produkce obvykle vyvolal zvýšení zásob nedokončené výroby a hotových produktů, přičemž změna prodejní strategie může vyvolat růst (např. zkracování dodacích lhůt) či pokles (výraznější orientace na distribuční články) zásoby hotových výrobků. Aktivace je třeba respektovat v případě jejich významnější váhy. (Fotr, 1999)

Od roku 2016 se změna stavu zásob vlastní výroby a aktivace účtují v nákladové skupině 58 – Změna stavu zásob vlastní činnosti a aktivace v účtové třídě nákladů, ne ve výnosových skupinách 61 – Změna stavu zásob vlastní činnosti a 62 – Aktivace, jak to bylo do konce roku 2015. Proto je změněno členění výkazu zisku a ztrát.

### **Další provozní výnosy**

Větší význam mohou mít především tržby z prodeje investičního majetku. Tato položka má váhu u podniků procházejících restrukturalizací a odprodávající např. nepotřebné složky majetku. Realizace tohoto programu desinvestic může být významným zdrojem příjmů pro změnu struktury a zajištění rozvoje podniku.

### **Finanční výnosy**

Pokud podnik nevlastní rozsáhlejší finanční investice, výnosy z těchto investic nejsou významné a postačí hrubý odhad výnosových úroků resp. výnosů z krátkodobého finančního majetku. Větší pozornost při plánování finančních výnosů včetně tržeb z prodeje cenných papírů a vkladů by měla být věnována u podniků a významným podílem finančních investic.

#### **3.10.2. Plánování nákladů**

I zde je možné použít buď agregovaný přístup, nebo detailnější postupy spočívající v respektování specifických rysů při plánování jednotlivých nákladů.

#### **Stanovení nákladů v relaci k tržbám**

Tato metoda může sloužit jako příklad agregovaného přístupu ke stanovení jednotlivých nákladů, např. spotřeba materiálu a energie, osobní náklady, odpisy a další. Základem této metody je relace jednotlivých nákladových druhů k tržbám vyjádřená jako poměr (podíl) nákladů k tržbám. Pokud odhadneme budoucí hodnotu podílů v plánovacím období, plán nákladů stanovíme jako součin příslušných podílů v jednotlivých letech a velikost tržeb v jednotlivých letech plánovacího období. Tento přístup je nutné považovat na hrubý odhad, který pravděpodobně bude vyžadovat další zpřesnění. Nevýhodou tohoto přístupu je založení na extrapolaci minulých trendů než na explicitním respektování faktorů jako např. současný stupeň využití výrobní kapacity, struktura nákladů, vývoj nákupních cen surovin, materiálu. (Fotr, 1999)

#### **Individuální stanovení nákladových položek**

Promítání všech faktorů do procentního podílu nákladových položek na tržbách je velice obtížné. Potřeba kvalitnějšího plánování nákladů proto vede ke stanovení výše nákladů

podle jednotlivých položek, kdy lze snadněji respektovat působení faktorů či dalších složek finančního plánu, které budoucí výši nákladů ovlivňují.

### **Potřeba materiálu a energie**

Fotr (1999) rozlišuje potřebu přímého a nepřímého (režijního) materiálu. Přímý materiál znamená materiál, suroviny, polotovary, komponenty, jejichž spotřeba je přímo úměrná objemu produkce jednotlivých komodit, resp. stupni využití výrobní kapacity (variabilní, resp. proporcionální náklady). Plánovaná výše spotřeby přímého materiálu je součin normy spotřeby na jednotku produkce, objemu produkce a nákupní ceny jednotky materiálu. Fotr (1999) tvrdí, že je třeba respektovat vliv případných změn technologie, racionalizace výrobních procesů a prognózovat vývoj nákupních cen přímých materiálů a devizových kurzů při nákupu ze zahraničí, protože je výše potřeby materiálu závislá na normách spotřeby a nákupních cenách.

Plánovaná výše potřeby materiálu režijního charakteru vychází z odborných odhadů založených na vyhodnocení vývoje minulé spotřeby, na posouzení cenového vývoje a na vlivu změn faktorů (změna výrobního programu, technologií...), které mohou ovlivnit budoucí potřebu.

Potřebná energie se určuje podobným způsobem. Přímá energie (elektrická energie, chladicí voda, plyn) se stanoví obdobně jako u přímého materiálu a režijní spotřeba je odhadována podle jednotlivých položek v hodnotovém vyjádření.

### **Služby**

Nejvýznamnější nákladové položky ze skupiny služeb jsou opravy a údržba, přepravné, cestovné, pojistné aj. Plánování těchto nákladů lze založit na posouzení vývoje v minulosti, na odhadu vývoje cen a na rozsahu aktivit podniku, které mají k velikosti složek služeb příčinný vztah. Pokud na financování investičního programu bude velkou měrou využitý leasing, na úkor odpisů se objeví leasingové nájemné jako jedna ze složek služeb.

### **Osobní náklady**

Osobní náklady jsou tvořeny souhrnem mezd, nákladů na zdravotní pojištění a sociální zabezpečení, odměn orgánů společnosti a ostatních mzdových nákladů. Mzdy jsou také členěny na přímé a nepřímé. Přímé mzdy jsou součinem objemu produkce komodit, pracovní (spotřeby času na jednotku produkce) a průměrné hodinové mzdy. Velikost režijních mezd je

součin předpokládaného počtu režijních pracovníků členěných podle jednotlivých kategorií a průměrné velikosti jejich mzdy. Odměny orgánů a ostatní osobní náklady jsou odhadovány. Náklady na zdravotní pojištění a sociální zabezpečení jsou stanoveny podle zákonů jako procentní podíl z celkové mzdy. (Fotr, 1999)

V současné době zaměstnavatel je povinen uhradit 9% na zdravotní pojištění a 25% na sociální zabezpečení za svého zaměstnance.

Vývoj mzdových nákladů ovlivňují faktory, které je třeba brát v úvahu při jejich plánování. Těmito faktory jsou změny technologie pro snížení lidské práce, změny organizačního uspořádání sledující úsporu režijních pracovníků nebo outsourcing a mzdová politika podniku (ovlivněna inflací a vyjednávací silou odborů).

### **Odpisy**

Fotr (1999) tvrdí, že odpisy investičního majetku hrají významnou roli v nákladové struktuře firmy. Jejich budoucí výše je ovlivněna především:

- vyřazováním či odprodejem investičního majetku (pokles odpisů),
- investičním programem podniku (růst odpisů),
- způsobem financování investičního programu.

V případě financování projektů pomocí leasingu dojde k vzrůstu nákladů na služby na úkor odpisů. V případě financování dlouhodobým bankovním úvěrem či emisí dluhopisů úroky do doby uvedení do provozu investičního majetku tvoří součást vstupní ceny a tím zvyšují výši odpisů.

### **Další provozní náklady**

Mezi nejvýznamnější položky nákladů Fotr (1999) řadí především:

- zůstatkovou cenu prodaného investičního majetku při významnějším programu desinvestic,
- tvorba zákonných a ostatních rezerv, např. rezerva na generální opravy v průběhu plánovaného období,
- tvorba opravných položek, např. na pohledávky po lhůtě splatnosti,
- daně a poplatky, např. daň silniční, daň z nemovitých věcí atd.,
- ostatní provozní náklady, např. dary, plánované pokuty a penále aj.

## **Finanční náklady**

Tyto náklady závisí především na způsobu financování investičního programu nebo přírůstku oběžných aktiv. Patří zde emisní náklady vzniklé při navýšení akciového kapitálu formou emise akcií. Ty v závislosti na velikosti emise činí obvykle několik procent hrubého výnosu z emise. U malých emisí mohou tyto náklady být vyšší než 10 %. Při užití cizího kapitálu formou dlouhodobých bankovních nebo dodavatelských úvěrů je významné především úrokové zatížení. Velikost úroků je možné stanovit podle splátkových kalendářů jednotlivých úvěrů. Využití dluhopisů vede k nutnosti zvažovat výši úroků vyplývající z velikosti emise a úrokové sazby a také emisní náklady, které jsou obvykle nižší než u emise akcií. Úroky z běžných bankovních úvěrů či jiných finančních výpomocí je možné založit na odhadu budoucí velikosti těchto úvěrů a na odhadu očekávaných úrokových sazeb. (Fotr, 1999)

### **3.10.3. Plánování výsledku hospodaření**

Rozdíl plánovaných výnosů a nákladů tvoří hospodářský výsledek před zdaněním. Pro stanovení hospodářského výsledku po zdanění je nutné odhadnout daň z příjmů. Velikost daně závisí na výši daňového základu a velikosti sazby daně z příjmů. Základ daně (hospodářský výsledek) se upravuje o položky zvyšující, resp. snižující daňový základ (přičitatelné a odčitatelné položky). Mezi přičitatelné položky je možné zařadit náklady na reprezentaci, odměny členům orgánů společnosti a odpisy pohledávek nad rámec zákona spolu s tvorbou rezerv a daňově neuznaných opravných položek. Odčitatelné položky jsou např. příjmy zdaněné zvláštní sazbou daně. Zvláštní skupinou jsou odpisy. Kladný rozdíl účetních a daňových odpisů představuje přičitatelnou položku, záporný rozdíl je položkou odčitatelnou.

Po stanovení základu daně za jednotlivá období je třeba odhadnout vývoj sazby daně z příjmů právnických osob. Daň z příjmů je součinem základu daně a sazby daně v desetinném vyjádření. Rozdíl hospodářského výsledku před zdaněním a daně z příjmů tvoří hospodářský výsledek po zdanění, tzv. čistý zisk, který je významným zdrojem financování rozvoje podniku.

#### **3.10.4. Politika nakládání s výsledkem hospodaření**

V mnoha literaturách je tato politika označována jako dividendová politika, ale rozhodování o výplatě dividend (pro akciové společnosti) nebo podílů na zisku (ostatní obchodní společnosti) je jednou částí politiky nakládání s výsledkem hospodaření. Podstatou této politiky je rozhodování o rozdělení podnikového výsledku hospodaření po zdanění. O této otázce rozhoduje valná hromada. Rozhodování o použití výsledku hospodaření je spojeno s rozhodováním o výši vlastního kapitálu, hlavně v případě dělení zisku.

Pokud je zisk použit k výplatě dividend nebo podílů na zisku, je zisk vyloučen z vlastního kapitálu, přičemž se ten snižuje a sníží se i celkové zdroje podniku. Podnik se zbavuje jednoho ze svých finančních zdrojů, ale poskytuje výnos akcionářům nebo společníkům.

V případě zadržení zisku v oblasti vlastního kapitálu je zisk ponechán jako zdroj vlastního financování. Zisk může být převeden do některého z fondů, může být použit na zvýšení vlastního kapitálu nebo se převede na účet nerozdělených zisků minulých let.

Při nejčastějším rozhodování o použití zisku, kombinaci obou variant se musí konkretizovat, jaká část bude vyplacena a způsoby ostatního použití zisku. Při vykázání ztráty je ztráta zcela nebo částečně uhrazena z rezervního fondu nebo se ztráta převede na účet neuhrazených ztrát minulých let.

#### **3.10.5. Plánová rozvaha**

Plánovou rozvahu je možné dle Fotra (1999) sestavit ve dvou krocích. V prvním kroku se určí velikost aktiv a vybraných položek pasiv díky čemuž je možné určit potřebu dodatečného externího kapitálu. Náplní druhého kroku je určení struktury dodatečného externího kapitálu.

K plánu aktiv a pasiv je možné dospět uplatněním jednodušších přístupů vedoucích k hrubšímu odhadu, nebo užitím složitějších metod, jejichž výsledkem je přesnější stanovení položek plánové rozvahy. Tyto přístupy jsou časově náročnější, proto se často používá vhodný počítačový systém.

## **Plánování rozvahových položek závislých na tržbách**

Jestliže rostou tržby, rostou i určité položky aktiv a pasiv, obvykle to jsou zásoby, pohledávky, některé složky krátkodobých závazků (hlavně závazky z obchodního styku), finanční majetek vzhledem k zachování likvidity a investiční majetek kvůli rozšiřování výrobních kapacit potřebných pro dosažení růstu produkce.

Pro plánování položek závislých na tržbách existuje větší počet metod, nejvýznamnější jsou:

- metoda procentních poměrů k tržbám,
- regresní metoda,
- metoda ukazatelů obratu.

Východiskem pro všechny metody jsou očekávané tržby v jednotlivých letech plánovacího období a na kvalitě plánu tržeb závisí i spolehlivost položek aktiv a pasiv na tržbách závislých.

### **Metoda procentních poměrů k tržbám**

Tato metoda vychází z odhadu poměru určitých složek aktiv a pasiv rozvahy k tržbám a vede k hrubému odhadu. Pokud jsme schopni odhadnout tyto poměry v plánovaných letech a známe plán tržeb, stanovit odhady vybraných položek aktiv a pasiv pomocí součinu poměru a velikosti tržeb je pak snadné. Je zde využita metoda extrapolace, tedy všechny faktory ovlivňující složky aktiv a pasiv k tržbám v minulosti budou působit v budoucnosti se stejnou intenzitou. Pokud to tak nebude, stanovené odhady aktiv a pasiv budou málo spolehlivé. (Fotr, 1999)

### **Regresní metoda**

Tato metoda využívá regresní a korelační analýzu. Základem regresní metody je volba typu závislosti, zda je závislost zásob na tržbách lineární či nelineární, přičemž funkce by měla nejlépe vystihovat tuto závislost. Dále se stanoví parametry této funkce a určí se statistické charakteristiky. Získané výsledky vycházejí z předpokladu, že faktory ovlivňující zásoby přes tržby a jejich intenzita budou v plánovaném období stejné jako v minulosti. (Fotr, 1999)



## Metoda ukazatelů obratu

Vychází z ukazatelů obratu, tedy z relace tržeb a jednotlivých složek aktiv a pasiv. Ukazatele můžeme vyjádřit buď v počtu obrátek za rok nebo v době obratu ve dnech. Ukazatele obratu vypočítáme jako podíl tržeb a jednotlivých položek aktiv nebo pasiv. Ukazatel doby obratu vypočítáme podílem zásob a denních tržeb nebo  $360 / \text{obrat}$ . Odhad budoucích ukazatel by měl vycházet z minulého vývoje těchto ukazatelů, z jejich srovnání s jinými podniky obory (významnými konkurenty), ze srovnání se statistickými oborovými či odvětvovými charakteristikami a z cílů podniku v oblasti řízení zásob, pohledávek, finančního majetku a krátkodobých závazků a plánových opatření realizovaných pro dosažení těchto cílů. (Fotr, 1999)

Z plánovaného investičního programu, zahrnujícího věcné investice a plán finančních investic, se vychází při stanovení spolehlivějšího odhadu vývoje stálých aktiv. Program desinvestic zahrnuje prodej málo využívaných složek investičního majetku a může ovlivnit velikost a především strukturu dlouhodobého majetku. (Fotr, 1999)

Koráb (c2007) uvádí, že hodnotu dlouhodobého majetku snižují odpisy, popřípadě odprodaný dlouhodobý majetek, zvyšují ji nové investice. Pro plánování položek dlouhodobého majetku je možné použít matematický vztah:

$$DM_{i+1} = DM_i - O_{i+1} - TDM_{i+1} + I_{i+1}$$

Kde:

$DM_{i+1}$  - hodnota dlouhodobého majetku na konci období

$DM_i$  - hodnota dlouhodobého majetku na konci minulého období

$O_{i+1}$  - hodnota odpisů v plánovaném období

$TDM_{i+1}$  - hodnota dlouhodobého majetku včetně zůstatkové ceny odprodaného v období

$I_{i+1}$  - hodnota investic uvedených do provozu v pořizovacích cenách

Po určení velikosti aktiv jako součtu stálých a oběžných aktiv známe velikost pasiv, potřebných celkových zdrojů financování (po zachování pravidla aktiva = pasiva). Část zdrojů je dána existujícími zdroji financování na konci posledního roku. Interní zdroj financování je zisk po zdanění. Pokud tento zisk nezajistí potřebný zdroj financování, bude třeba získat dodatečný externí kapitál vlastní nebo cizí. Úkol stanovení dodatečného externího kapitálu je možné řešit pomocí plánové rozvahy nebo pomocí jednoduchého modelu. (Fotr, 1999)

Při stanovení dodatečného kapitálu pomocí plánové rozvahy se dá využít buď metody procentního poměru k tržbám, nebo pomocí metody ukazatelů obratu.

Stanovení dodatečného externího kapitálu pomocí modelu uplatňuje metodu procentního poměru k tržbám.

### **3.10.6. Plán peněžních toků**

Příjmy a výdaje jako náplň peněžních toků se liší svou povahou, proto se člení na provozní, investiční a finanční toky. Jejich souhrn tvoří čisté zvýšení nebo snížení peněžních prostředků a ekvivalentů podniku. Sestavit se dá buď přímou metodou, nebo metodou nepřímou. Při přímé metodě je peněžní tok vyjádřen rozdílem všech příjmů a výdajů. Tato metoda je vhodnější pro kratší období.

Pro stanovení plánových peněžních toků je vhodnější aplikace nepřímé metody vycházející z hospodářského výsledku. Dluhošová (2010) říká, že je výkaz cash-flow při této metodě stanoven jako součet čistého zisku (po zdanění) a odpisů za dané období a přírůstků nebo úbytků příslušných položek aktiv a pasiv oproti počátečnímu stavu.

### **3.11. Hodnocení dlouhodobého finančního plánu**

Sedláček (2007) posuzuje kvalitu finančního plánu podle jeho důsledků pro vývoj tržní hodnoty firmy. Sestavené plánové výkazy se hodnotí s pomocí kritérií finanční analýzy. Plán je přijatelný, pokud je současná hodnota firmy podle plánu vyšší než aktuální hodnota, tedy čistá současná hodnota je kladná.

Při hodnocení plánu podle výnosnosti je použitelná metoda diskontovaného peněžního toku a metoda kapitalizovaných výnosů. Obě metody jsou výnosové metody oceňování podniku. (Grünwald a Holečková, 2006)

### 3.12. Finanční kontrola

Finanční plán představuje cílové stavy financí podniku a způsob jejich dosažení. Jeho splnění ve všech ukazatelích není nutné a ani možné za všech okolností. Předmětem finanční kontroly je porovnání finančního plánu s účetními výkazy. Jejich rozdíl je třeba vysvětlit a navrhnout případná opatření ke splnění plánovaných cílů nebo se plán upraví.

Grünwald a Holečková (2006) uvádí požadavky vztahující se na finanční kontrolu:

1. *Bezodkladně* hlásit odchylky od žádoucího stavu
2. Hledět *dopředu*
3. Všímat si hlavně *strategicky* významných klíčových bodů
4. *Pružně* přihlížet při hodnocení závisle proměnných ke skutečnému vývoji nezávisle proměnných
5. Dbát *hospodárnosti*
6. Usilovat o *objektivnost*
7. Zajistit *srozumitelnost* pro manažery používající výsledky kontrol
8. Naznačovat *kroky k nápravě*

**Rozpočtová kontrola** se týká podnikových a vnitropodnikových rozpočtů. Jejím účelem je vytvořit formální předpoklady pro monitorování činnosti podniku jako celku a jednotlivých segmentů v porovnání se záměry specifikovanými v rozpočtech. Výsledky této kontroly se promítají do rozpočtu na další období, aby rozpočet odpovídal měnícím se podmínkám hospodaření.

**Operativní kontrola** je zaměřena na zisk, příjmy a výdaje (peněžní toky) na oběžná aktiva a krátkodobá pasiva. V těchto oblastech se projevují poruchy běžného chodu podniku a v nich je nutné realizovat nápravu. Souběžně s finančními výsledky se operativní kontrole podrobují ještě další úseky, např. odbyt, výroba, personální útvar, takže jsou k dispozici informace dokreslující příčiny a souvislosti finanční situace.

**Strategická kontrola** sleduje dodržování plánovaných hodnot strategických finančních veličin, jako finanční struktura, finanční zdroje (interní a externí) a investiční výstavba. Zahrnuje systém indikátorů příležitostí a hrozeb pramenících hlavně z vnějšího ekonomického prostředí. Pro indikátory jsou stanovovány tolerance odchylek od směrných hodnot. Indikátory jsou součástí systému včasného varování působícího průběžně v návaznosti na operativní plán.

### **3.13. Počítačová podpora finančního plánování**

Ruční propočty v rámci tvorby finančního plánu jsou časově náročné a mohou být opomenuty určité vazby, což vede ke snížení kvality finančního plánu. Proto je účelné použít systému počítačové podpory pro usnadnění tvorby a hodnocení finančního plánu a promítání dopadů změn významných externích faktorů. Aplikace počítačového systému může významně přispět ke kvalitě finančního plánu, k jeho optimalizaci, a usnadňuje aktualizaci. (Fotr, 2012)

#### **EVALENT**

Programový systém pro stanovení tržního ocenění podniku založený na výnosových metodách. Základem ocenění je znalost finančního plánu podniku, pomocí kterého program sestavuje diskontované volné peněžní toky. V případě, že finanční plán oceňovaného podniku není k dispozici, je možné stanovit přibližné ocenění pomocí dalších metod obsažených v systému.

#### **STRATEX R**

Tento program je určen pro přípravu a hodnocení podnikatelské strategie a podnikatelského plánu firmy. Slouží zejména k vytvoření strategického plánu firmy a výběru nejvhodnější varianty, k přípravě žádosti o úvěr – podnikatelského plánu pro banku, k posouzení investičního záměru či projektu a jako základ strategického controllingu.

#### **FIMIS**

Finanční manažerský informační systém je efektivní nástroj na podporu procesu rozpočtování a předpovědi vývoje rozpočtů. Slouží pro sestavení i víceúrovňových rozpočtů v různých měnách, umožňuje sestavit více verzí plánů, je možné porovnávat odchylky období a verzí.

### 3.14. Ekonomická analýza podniku

Podnik je součástí prostředí, ve kterém působí mnoho různých vlivů. Tyto vlivy ovlivňují i podnik, který se tomuto ovlivňování nemůže vyhnout, není to entita existující odděleně od veškerých vlivů. Vlivy je obtížné předvídat, proto je důležité pro vedení společnosti sledovat změny společnosti a pružně na ně reagovat. Tyto vlivy mohou ovlivnit i tvorbu finančního plánu podniku, proto je vhodné provést ekonomickou analýzu externího a interního prostředí. Analýza externího prostředí hodnotí makroprostředí, v interní analýze je posuzováno finanční zdraví podniku.

#### 3.14.1. Externí analýza

Pro vnější okolí podniku jsou charakteristické neustálé změny, které mnohdy mohou překročit hranice státu. Tyto změny mohou přinést příležitosti pro jeden podnik a druhý podnik může být ohrožen.

Při tvorbě externí analýzy je využíván model PEST, jehož název je tvořen počátečními písmeny základních skupin faktorů. Tyto faktory jsou politické (politicko-legislativní), ekonomické, sociokulturní a technologické. Tento model slouží pro rozpoznání faktorů klíčových pro podnik. Avšak klíčové faktory pro jeden podnik nemusí být stejné pro podnik druhý.

Tabulka 3.1 vlivy externího prostředí podle PEST modelu

<b>Politicko-legislativní faktory</b>	<b>Ekonomické faktory</b>	<b>Sociokulturní faktory</b>	<b>Technologické vlivy</b>
Antimonopolní zákony	Trendy HDP	Demografický vývoj	Vládní podpora vědy a výzkumu
Ochrana životního prostředí	Hospodářské cykly	Změny životního stylu	Celkový stav technologie
Ochrana spotřebitele	Devizové kurzy	Mobilita	Nové objevy
Daňová politika	Kupní síla	Úroveň vzdělání	Změny technologie
Regulace zahraničního obchodu	Úrokové míry	Přístup k práci a volnému času	Rychlost zastarávání
Pracovní právo	Inflace	Regionální rozdíly	Změny v informačních technologiích
Politická stabilita	Nezaměstnanost		
Legislativa ovlivňující podnikání	Průměrná a minimální mzda		
Předpisy Evropské unie či právo jiných zemí	Vývoj cen energií		

Předpisy na ochranu patentů, ochranných známek	Vládní výdaje
Vládní ustanovení a nařízení	Zdanění

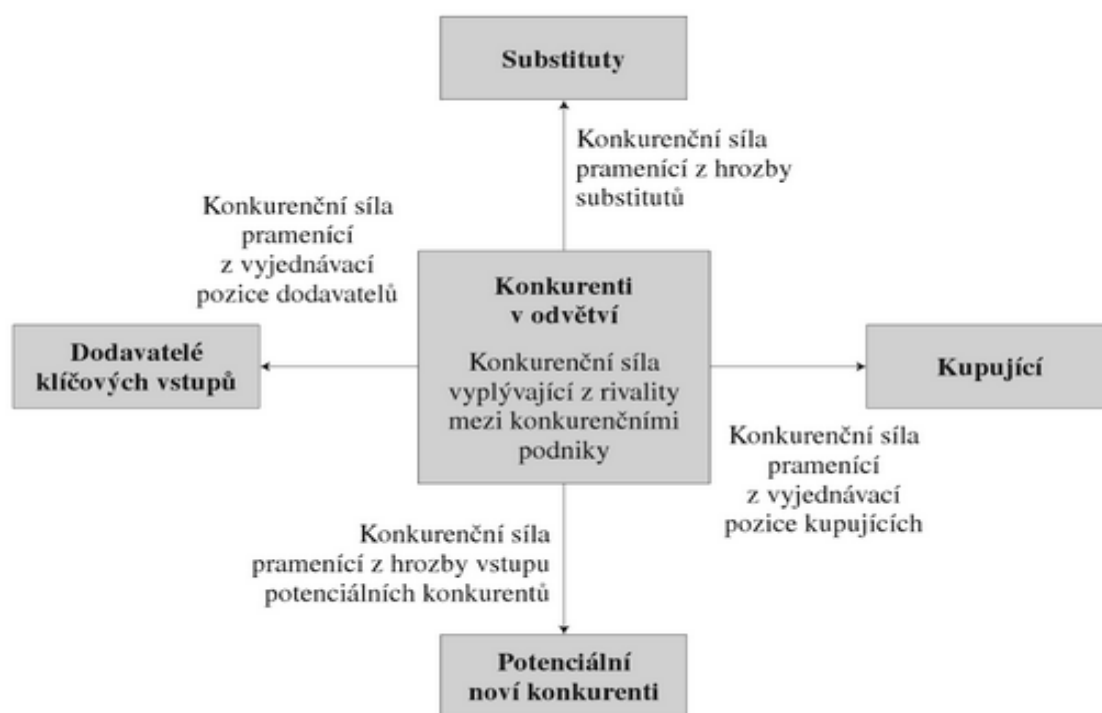
Zdroj: Vlastní zpracování, inspirováno ze Dvořáček (2012) , Blažková (2007)

### 3.14.2. Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Prostřednictvím této analýzy jsou definovány vlivy působící na podnik. Konkurenční síly ovlivňují konkurenční pozici a úspěšnost podniku.

Clem tohoto modelu je umožnit jasně pochopit síly působící v prostředí a identifikovat, které mají pro podnik z hlediska budoucího vývoje největší význam a které může management podniku ovlivnit strategickými rozhodnutími. Podnik, který chce dosáhnout úspěchu, musí být schopen rozeznat tyto síly, reagovat na ně, popřípadě změnit jejich působení ve svůj prospěch. (Sedláčková, Buchta, 2006)

Obrázek 3.1 Porterův model pěti konkurenčních sil



Zdroj: Sedláčková, Buchta (2006, str. 48)

## **Konkurenti v odvětví**

Rivalita mezi konkurenčními podniky vychází z boje podniků o postavení na trhu a o dosažení tržního úspěchu. Operativní strategie firem jsou formovány podle toho, jaká strategická rozhodnutí byla učiněna v jejich okolí. Faktory ovlivňující rivalitu jsou počet a velikost konkurentů v okolí, kapitálová náročnost odvětví, diferenciací produktů a vstupní a výstupní bariéry odvětví. (Sedláčková, Buchta, 2006)

## **Substituty**

Konkurenční síla plynoucí z hrozby substitutů je tím větší, čím nižší je jejich cena, čím vyšší jejich kvalita a čím nižší jsou náklady přechodu zákazníků. (Sedláčková, Buchta, 2006)

## **Kupující**

Kupující požadují snižování cen výrobků a zároveň zvyšování kvality. Síla kupujících roste s počtem substitutů a s objemem nákupu. (Sedláčková, Buchta, 2006)

## **Potenciální noví konkurenti**

Hrozba této konkurenční síly závisí na výši bariér vstupu na trh. Těmito bariérami mohou být technologie a speciální know-how, znalost značky a oddanost zákazníků, kapitálová náročnost vstupu do odvětví, legislativní opatření nebo reakce stávajících subjektů v odvětví. Vysoká bariéra vstupu na trh také vzniká, pokud je obrát daného odvětví vysoký.

Hrozba nových konkurentů bývá posuzována ve třech fázích. První fází je nalezení odpovědi na otázku, zda jsou růstové a ziskové vyhlídky natolik atraktivní, aby přilákaly potenciální nové konkurenty. V případě kladné odpovědi je nutné identifikovat bariéry vstupu na trh. Čím nižší jsou bariéry, tím závažnější je tato hrozba. Třetí fáze hledá odpověď na otázku, jak budou stávající konkurenti reagovat na vstup nového konkurenta. Čím je vyšší pravděpodobnost agresivní obrany pozic, tím nižší bude hrozba vstupu nových konkurentů. (Sedláčková, Buchta, 2006)

## **Dodavatelé**

Síla a vliv dodavatelů mohou vést ke snižování výnosnosti jednotlivých podniků v odvětví. Vyjednávací sílu dodavatelů zvyšuje důležitost dodávaného vstupu nutného pro činnost daného podniku. Kozel (2006) říká, že vyjednávací sílu zvyšuje i koncentrovanost a

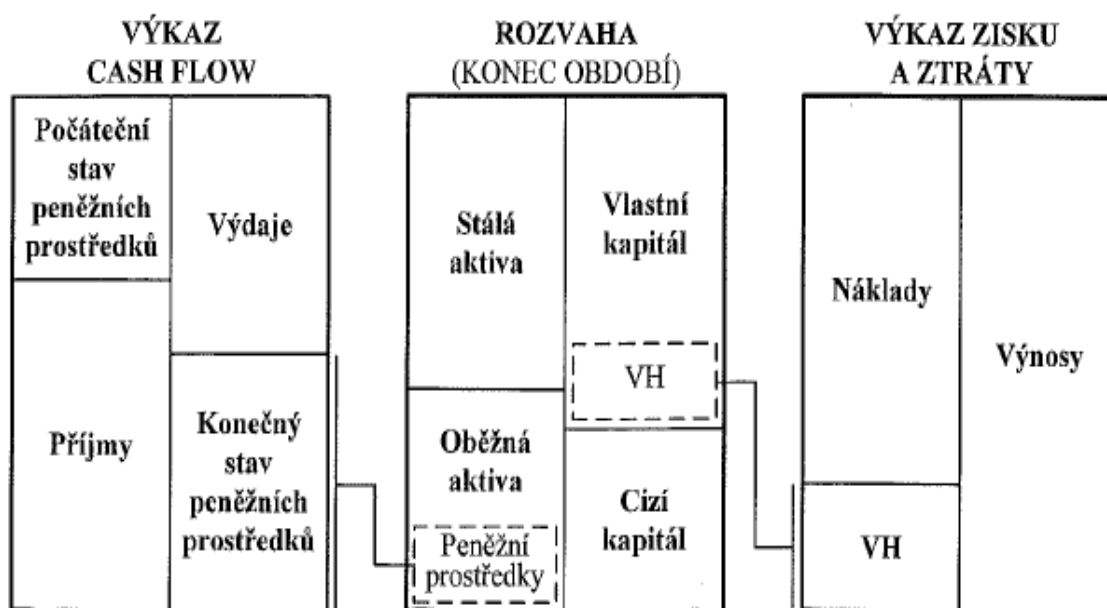
organizovanost dodavatelů, neexistující substituty, náročná či nemožná změna dodavatelů a důležitost dodávky pro podnik.

### 3.15. Finanční analýza podniku

Finanční analýzu je možné definovat jako „formalizovanou metodu, která umožňuje získat představu o finančním zdraví podniku.“ Finanční analýza přezkoumává minulost i současnost a přináší informace o výkonnosti podniku a o potenciálních rizicích vyplývajících z jeho fungování (Vochozka, 2011, str. 12). Růčková (c2011, str. 9) definuje finanční analýzu jako „systematický rozbor získaných dat, která jsou obsažena především v účetních výkazech.“

Pro vytvoření finanční analýzy je nezbytné vycházet z účetní závěrky podniku, kterou tvoří rozvaha, výkaz zisku a ztráty a příloha k účetní závěrce. Dalším výkazem, ze kterého je možné čerpat data, je výkaz o peněžních tocích. Na obrázku 3.2 je vidět provázanost výkazů.

Obrázek 3.2 Vazby mezi finančními výkazy



Zdroj: Dluhošová (2010, str. 63)



## Rozvaha

„Rozvaha zachycuje majetkovou a zdrojovou strukturu podniku“ (Vochozka, 2011, str. 14). Základní bilanční rovnice rozvahy je rovnost aktiv a pasiv. Aktiva zachycují majetkovou strukturu, pasiva vypovídají o finanční struktuře podniku.

Obrázek 3.3 Zjednodušená struktura rozvahy

AKTIVA (MAJETEK)	PASIVA (KAPITÁL)
DLOUHODOBÝ MAJETEK	VLASTNÍ KAPITÁL
OBĚŽNÁ AKTIVA	CIZÍ ZDROJE

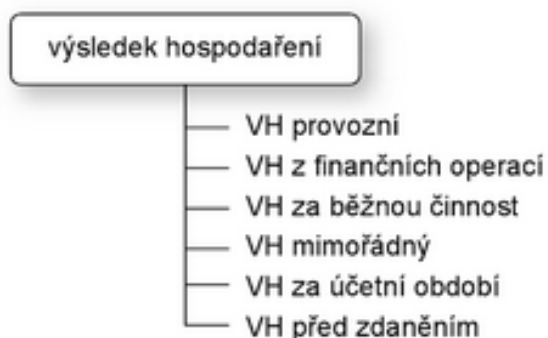
Zdroj: Dluhošová (2010, str. 53)

## Výkaz zisku a ztráty

„Výkaz zisku a ztráty je písemný přehled o výnosech, nákladech a výsledku hospodaření za určité období“ (Růčková, c2011, str. 31). Pomocí tohoto výkazu je možné zjistit, jak úspěšně či neúspěšně podnik využíval majetek, který měl v daném období k dispozici. (Kislingerová, 2001).

Výkaz zisku a ztráty je složen ze tří částí, z části provozní, finanční a mimořádné. Všechny tyto části vytváří výsledek hospodaření. Výsledek hospodaření je složen z několika dílčích částí (viz obrázek 3.4), kde nejdůležitější je provozní výsledek hospodaření, protože odráží schopnost firmy vytvářet kladný výsledek hospodaření ze své hlavní činnosti. (Růčková, 2010)

Obrázek 3.4 Členění výsledku hospodaření



Zdroj: Růčková, c2011, str. 32

### **Výkaz cash-flow (výkaz o peněžních tocích)**

Smyslem tohoto výkazu je vysvětlit změny peněžních prostředků a ekvivalentů podniku za účetní období. Peněžní toky obsahují přírůstky a úbytky peněžních prostředků a ekvivalentů a je používán k posouzení likvidity daného podniku. (Dluhošová, 2010)

Výkaz se člení na CF z provozní investiční a finanční činnosti. Tyto části vyplývají ze základních aktivit podniku. Součet počátečního stavu peněžních prostředků a těchto dílčích CF dává konečný stav peněžních prostředků. (Dluhošová, 2010)

#### **3.15.1. Analýza absolutních ukazatelů**

Absolutní ukazatele jsou přímo obsaženy přímo v účetních výkazech. Jsou východiskem pro konstrukci ostatních finančních ukazatelů. Jejich možnosti využití jsou široké, dají se použít při hodnocení dodržení bilančních pravidel, při procentním rozboru a dalších analýzách. (Mulač, Mulačová, 2013)

#### **Horizontální analýza**

Horizontální analýza bývá označována také jako analýza trendů. Tato analýza kvantifikuje meziroční změny. Hledá odpověď na otázky, o kolik či o kolik procent se změnil jednotlivé položky v čase. Procentuální vyjádření je užitečné pro hlubší zkoumání, především oborovému srovnání. Vyjádření v absolutních číslech umožňuje objektivnější pohled na jednotlivé položky z hlediska absolutní důležitosti. Cílem analýzy je změřit intenzitu změn jednotlivých položek. (Růčková, c2011)

$$\text{absolutní změna} = \text{hodnota běžného období} - \text{hodnota předchozího období} \quad (3.1)$$

Procentuální vyjádření změny je přehlednější.

$$\text{procentuální změna} = \frac{\text{běžné období} - \text{předchozí období}}{\text{předchozí období}} \times 100 \quad (3.2)$$

#### **Vertikální analýza**

Cílem vertikální, nebo také strukturní, analýzy je zjistit, jak se jednotlivé části podílely např. na celkové bilanční sumě vždy v jednom období. Tedy jednotlivé položky se vztahují

k této bilanční sumě. Tento rozbor je vyjadřován relativně, tedy v procentním vyjádření, proto je také vhodný pro oborové či odvětvové srovnání. (Růčková, c2011)

### **3.15.2. Analýza poměrových ukazatelů**

Poměrové ukazatele dávají do poměru dva absolutní ukazatele. Vztahují absolutní ukazatele k relevantní základně, díky čemuž vypovídací schopnost spolu s možnostmi využití roste. Umožňují srovnání v čase a prostoru. Poměrové ukazatele jsou základem většiny metod finanční analýzy. (Mulač, Mulačová, 2013)

#### ***Ukazatele rentability***

Ukazatele rentability jsou nejsledovanější ukazatele, protože ukazují, jakého efektu bylo dosaženo vloženým kapitálem, ilustrují výkonnost firmy. Obecně jsou definovány jako poměr zisku a vloženého kapitálu. Ukazatel se ziskem před zdaněním a úroky (EBIT) umožní nejkompexnější pohled na výkonnost podniku, protože zahrnuje všechny složky podnikem vytvořeného efektu. Vložený kapitál bývá zastoupen především položkami pasiv. Z pohledu podniku je žádoucí maximalizace hodnot.

#### **Rentabilita vlastních aktiv ROA**

Ukazatel měří, jaký díl zisku připadá na jednotku majetku zapojeného do podnikatelské činnosti. ROA je základním kritériem hodnocení výnosnosti (rentability).

$$ROA = \frac{EBIT}{aktiva} \times 100 \quad (3.3)$$

V případě použití zisku před zdaněním a úroky (EBIT) ukazatel vypovídá o hrubé produkční síle podniku. Je to nejkompexnější ukazatel, protože v čase abstrahuje od změn v daních i od změn v nastavení kapitálové struktury. Pokud by byl použit čistý zisk (zisk po zdanění a úrocích, EAT) místo zisku EBIT, byl by poměřován pouze výnos pro vlastníky. Pokud by byl v čitateli čistý zisk (EAT) spolu se zdaněnými nákladovými úroky, byl by poměřován celkový čistý výstup pro akcionáře a věřitele s celkovým kapitálem. (Mulač, Mulačová, 2013)

### **Rentabilita vlastního kapitálu ROE**

Ukazatel měří výnosnost vlastního kapitálu – kolik zisku připadá na jednu korunu vlastního kapitálu. Nejlepší je zde použít čistý zisk (EAT) v poměru k vlastnímu kapitálu, jelikož ukazatel hodnotí pouze výnosnost kapitálu vloženého vlastníky. (Mulač a Mulačová, 2013)

$$ROE = \frac{EAT}{vlastní\ kapitál} \times 100 \quad (3.4)$$

### **Rentabilita tržeb ROS**

Ukazatel je také ukazatelem ziskové marže, protože poměruje ziskovou přírážku (tedy čistý zisk EAT) s celkovými tržbami. V případě zisku před zdaněním a úroky (EBIT) by byla určena hrubá zisková marže. (Mulač a Mulačová, 2013)

$$ROS = \frac{EAT}{celkové\ tržby} \times 100 \quad (3.5)$$

### **Rentabilita investovaného kapitálu ROCE**

Vychází z pohledu investora, uvažuje pouze zpoplatněný, dlouhodobý kapitál podniku. Ukazuje, jak velký je provozní hospodářský výsledek na jednu korunu investovanou vlastníky a věřiteli. V tomto ukazateli je použit zisk před zdaněním a úroky (EBIT). (Mulač a Mulačová, 2013)

$$ROCE = \frac{EBIT}{vkastní\ kapitál + rezervy + dlouhodobá\ cizí\ pasiva} \times 100 \quad (3.6)$$

### ***Ukazatele likvidity***

Likvidita podniku vyjadřuje schopnost podniku uhradit včas své platební závazky. Dostatečně likvidní podnik je schopen dostát svým závazkům. Ve všech těchto ukazatelích jsou krátkodobé závazky, které obsahují i krátkodobé bankovní úvěry. (Mulač a Mulačová, 2013)

### **Běžná likvidita**

Tento ukazatel bývá nazýván likviditou 3. stupně nebo také celkovou likviditou. Je to velmi hrubý ukazatel. Ukazuje, kolikrát oběžná aktivita pokrývá krátkodobé závazky nebo kolika jednotkami oběžných aktiv je kryta jedna jednotka krátkodobých závazků. Vypovídá o tom, jak by byl podnik schopen uspokojit věřitele, kdyby proměnil veškerá aktiva v daném okamžiku na hotovost. Vypovídací schopnost běžné likvidity je závislá na struktuře, likvidnosti a ocenění jednotlivých druhů oběžných aktiv. Kromě toho bývá závislá i na typu odvětví podniku. Ukazatel je ovlivnitelný např. odložením nákupů či získáním krátkodobého úvěru k datu sestavení rozvahy. Doporučená hodnota ukazatele je v intervalu 1,6 až 2,5.

$$\text{běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (3.7)$$

### **Pohotová likvidita**

Bývá označována jako likvidita 2. stupně. Z čitatele se odstraní nejméně likvidní část oběžných aktiv – zásoby. Z analytických důvodů je vhodné porovnávat oba ukazatele. Nižší hodnota ukazatele ukazuje nadměrnou váhu zásob ve struktuře aktiv podniku. Doporučená hodnota je 1,1 až 1,5. (Mulač a Mulačová, 2013)

$$\text{pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (3.8)$$

### **Okamžitá likvidita**

Likvidita 1. stupně představuje nejužší vymezení likvidity, je to nejpřísnější ukazatel. Ukazuje schopnost podniku splatit okamžitě své závazky. Doporučená hodnota ukazatele bývá udávána různě. Mulač, a Mulačová (2013) doporučují hodnotu okolo 0,2, Růčková s Roubíčkovou (2012) doporučují hodnoty v intervalu 0,9 – 1,1 s rozšířením pásma dolní meze pro Českou republiku až na 0,6 (tedy interval 0,6 – 1,1), popřípadě až 0,2 jako dolní mez dle metodiky ministerstva průmyslu a obchodu, přičemž hodnotu 0,2 označují za kritickou i z pohledu psychologického.

$$\text{okamžitá likvidita} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (3.9)$$

### ***Ukazatele aktivity***

Tyto ukazatele měří schopnost využívat investované finanční prostředky a vázanost jednotlivých složek kapitálu v jednotlivých druzích aktiv a pasiv. Ukazují, jak společnost hospodaří s aktivy a s jejich jednotlivými složkami a jaký vliv má toto hospodaření na výnosnost a likviditu. Ukazatele aktivity mohou mít podobu obratu nebo doby obratu sledované položky. Žádoucí je maximalizace obratu, resp. minimalizace dob obratu složek aktiv. (Mulač a Mulačová, 2013)

#### **Obrat aktiv**

Ukazatel je měřítkem celkového využití majetku. Čím vyšší hodnota, tím efektivnější je hospodaření podniku. Minimální hodnota ukazatele by měla být 1, tedy aktiva by se měla obrátit alespoň jednou do roka. (Mulač a Mulačová, 2013)

$$\text{obrat aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}} \quad (3.10)$$

#### **Obrat zásob**

Ukazatel ilustruje výši držených zásob vzhledem k aktivitě podniku. Příliš vysoká hodnota ukazatele může značit negativné dopad na plynulost provozu podniku, úroveň zásob by byla nedostatečná. Příliš nízká hodnota signalizuje nadměrný stav zásob a tedy nehospodárně investované prostředky. (Mulač a Mulačová, 2013)

$$\text{obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}} \quad (3.11)$$

#### **Doba obratu zásob**

Hodnota ukazatele vyjadřuje průměrnou délku držení zásob v rámci jednoho výrobního cyklu, dobu od nákupu materiálu po prodej výrobku. (Mulač a Mulačová, 2013)

$$\text{doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\text{tržby}/365} \quad (3.12)$$

Někteří autoři, např. Kislingerová (2005) nebo Dluhošová (2010) používají hodnotu 360 jako obecnou délku jednoho roku. Jiní, např. Mulač s Mulačovou (2013) nebo Růčková a Roubíčkovou (2012) užívají skutečnou délku roku, tedy 365 dní v roce (kromě roku přestupného, v tom případě bude malá odchylka v hodnotách jednou za 4 roky). Pro přesnější hodnoty budu používat délku roku 365 dní.

### **Doba obratu pohledávek**

Vyjadřuje průměrný počet dní, po které čeká podnik na úhradu pohledávek. Informuje o platební morálce odběratelů i o politice řízení pohledávek podniku. Čím vyšší hodnota, tím delší dobu podnik poskytuje odběratelům bezplatný obchodní úvěr. (Mulač a Mulačová, 2013)

$$\text{doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{tržby}/365} \quad (3.13)$$

### **Doba obratu závazků**

Ukazatel vyjadřuje průměrnou dobu splatnosti dodaných zásob. Z hlediska operativního financování podniku je vhodné dosahovat alespoň hodnoty doby obratu pohledávek, jinak je podnik dotován dodavateli. (Mulač a Mulačová, 2013)

$$\text{doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{tržby}/365} \quad (3.14)$$

### ***Ukazatele zadluženosti***

Ukazatele informují o míře zapojení cizích zdrojů do financování činnosti podniku. Jejich úroveň se v různých oborech liší. Ukazatele zadluženosti vyjadřují poměr složek pasív mezi sebou nebo ve vztahu k celkovým pasívům. Žádoucí je optimální úroveň zadluženosti. (Mulač a Mulačová, 2013)

### **Celková zadluženost**

Udává poměr dluhů na aktivech firmy a měří podíl věřitelů na celkovém kapitálu, z něhož je financován majetek firmy. Čím vyšší je hodnota ukazatele, tím vyšší je riziko věřitelů, ti proto preferují nízkou hodnotu ukazatele. V případě hodnoty 1 je podnik financován výhradně cizím kapitálem, hodnota 0 značí výhradní zastoupení vlastního kapitálu. (Mulač a Mulačová, 2013)

$$\text{celková zadluženost} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková pasíva}} \quad (3.15)$$

## Úrokové krytí

Ukazatel udává, kolikrát hodnota zisku před úroky a zdaněním (EBIT) převyšuje nákladové úroky. Vyšší hodnota značí větší schopnost podniku splácet úvěry. Hodnota 6 je považována za vynikající výsledek, dobrá je hodnota 3 a hodnota 1 značí, že podnik vydělá pouze na splacení nákladových úroků. (Mulač a Mulačová, 2013)

$$\text{úrokové krytí} = \frac{EBIT}{\text{úroky}} \quad (3.16)$$

## Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu

Ukazatel vyjadřuje, kolikrát dluh převyšuje hodnotu vlastního kapitálu, tedy kolik Kč cizích zdrojů připadá na 1 Kč vlastního kapitálu. „*Akceptovatelná zadluženost vlastního kapitálu závisí na fázi vývoje firmy a postoji vlastníků k riziku*“ (Dluhošová, 2010, str. 75). Pro stabilní společnosti Dluhošová (2010) doporučuje přibližný interval 0,8 – 1,2.

$$\text{zadluženost vlastního kapitálu} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (3.17)$$

## Finanční páka

Vyjadřuje, kolikrát celkový kapitál převyšuje velikost vlastního kapitálu. Ukazatel je založen na skutečnosti, že cizí kapitál je zpravidla levnější než vlastní, pokud podnik dokáže každou korunu zhodnotit více, než je úroková sazba dluhu. Doporučené jsou hodnoty vyšší než 1.

$$\text{finanční páka} = \frac{\text{celková pasiva}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (3.18)$$



### ***Ukazatele produktivity práce***

Tyto ukazatele směřují svou pozornost k hlubší analýze osobních nákladů, případně mzdových nákladů podniku.

#### **Produktivita práce z přidané hodnoty**

Ukazatel ukazuje, jakou přidanou hodnotu vytvoří jeden pracovník podniku. Do výpočtu je možné zahrnout všechny pracovníky nebo jen pracovníky podílející se na výrobě. (Kislingerová, 2005)

$$\text{produktivita práce z přidané hodnoty} = \frac{\text{přidaná hodnota}}{\text{počet pracovníků}} \quad (3.19)$$

#### **3.15.3. Syntéza výsledků, formulace závěrů**

Klíčovým krokem celé finanční analýzy je vyhodnocení určených poměrových ukazatelů, které probíhá v rovině srovnání se standardními hodnotami, v rovině srovnání v čase a v rovině srovnání v prostoru.

Srovnání se standardy by mělo zohledňovat specifika hodnoceného podniku, preferovány jsou standardy oborové, ne univerzální.

Klasický přístup hodnotí vývoj ukazatelů v čase s cílem nalezení trendu vývoje a odhalení případných výkyvů v čase. Trendová složka ilustruje perspektivu podniku do budoucnosti.

Vrcholem je porovnání ukazatelů v prostoru, tedy mezipodnikové srovnání. Ukazatele sledovaného podniku jsou konfrontovány s hodnotami totožných ukazatelů u podniků stejného nebo podobného typu. Klíčovými hledisky pro výběr podniků pro porovnání jsou obor, předmět činnosti, velikost nebo vlastnická struktura.

Vhodnými metodami komplexního zhodnocení finanční situace jsou bankrotní modely sloužící pro rychlé orientační srovnání. Nejznámější modely jsou Altmanův index důvěryhodnosti a index IN manželů Neumaierových pro hodnocení finančního zdraví podniku v České republice.

## **4. Ekonomická analýza současné situace podniku**

V této kapitole je popsáno okolí podniku a následně je pozornost věnována finanční analýze jakožto východisku pro tvorbu finančního plánu. Součástí finanční analýzy je horizontální a vertikální analýza rozvahy a výkazu zisku a ztrát, a poté poměrová analýza.

### **4.1. Analýza externího prostředí metodou PEST**

Je to audit vlivů makroprostředí, které různou měrou ovlivňují podnik, aniž by byl podnik schopen tyto vlivy ovlivnit. Je potřebné, aby podnik znal externí vlivy a při rozhodování je bral v úvahu.

Vhodný prostředek pro analýzu externích vlivů ne metoda PEST, která analyzuje politicko-legislativní, ekonomické, sociokulturní a technologické vlivy. Cílem této části je analyzovat ty vlivy, které mají na podnik největší dopady.

#### **Politické a legislativní vlivy**

Podniky ovlivňuje legislativní prostředí, kdy v České republice existuje mnoho právních předpisů, které musí podnik dodržovat. Jedná se o předpisy jak státní, tak předpisy Evropské unie, jíž je Česká republika členem. Největší změny legislativy, se kterými se muselo vedení podniku vypořádat, jsou zrušení obchodního zákoníku a jeho nahrazení zákonem občanským a zákonem o obchodních korporacích. Avšak podnik musí sledovat změny a novely i mnoha dalších zákonů. Jednou ze změn zákona, kterou musí vzít podnik na vědomí a přizpůsobit se, je změna zákona o účetnictví (č. 563/1991 Sb.). V roce 2016 jsou změny v účtování nejen zásob vlastní činnosti a aktivace. Změnu účtování těchto zásob doprovází změna struktury výkazu zisku a ztráty. Tato změna se týká už výkazu za rok 2016.

Od srpna roku 2014 je sankce EU proti Rusku (vzhledem k situaci na Ukrajině), jedná se o vývoz a dovoz. Vzhledem k tomu, že KoMoHec, s.r.o. dodává své výrobky i na ruskou Sibiř, společnost narazila na problémy vývozu do Ruska, především na hranicích a musela dokládat, že nedodává materiál na zbraně, případně zbraně samotné.

Výrobky musí splňovat certifikační podmínky země, do které společnost dodává. Co se týče ochrany životního prostředí, výrobky musí splňovat emisní podmínky. Potřeba uhlí klesá, ve světě se společnosti snaží nahradit uhlí obnovitelnými zdroji. Společnost musí také dodržovat zákoník práce kvůli zaměstnancům.

## **Ekonomické vlivy**

Pro společnost a pro zahraniční obchod jsou důležité kurzy měn, především eura a polského zlotého. Vzhledem ke kurzu české koruny a eura vůči ruskému rublu, který ovlivnila především politika Ruska vůči Ukrajině, jsou výrobky společnosti pro Rusko dražší.

Míra inflace ukazuje růst cenové hladiny v čase, je to jeden z důležitých makroekonomických ukazatelů. Díky tomuto ukazateli se valorizují mzdy, může sloužit pro úpravu např. nájemních smluv obsahujících změnu finančního plnění v závislosti na vývoji inflace. Za cenovou stabilitu odpovídá Česká národní banka, která má za cíl udržet inflaci okolo 2%. Od roku 2012 hodnoty ukazatele klesaly, v roce 2015 byla průměrná míra inflace ve výši 0,3%, od tohoto roku míra inflace vykazuje rostoucí trend, průměrná inflace v roce 2016 byla 0,7% a za prvních 5 měsíců roku 2017 je průměrná míra inflace 1,16%.

## **Sociální a kulturní vlivy**

Do této části je možné zařadit také vlivy demografické. Mezi tyto vlivy spadá vývoj počtu obyvatel v České republice, problém stárnutí obyvatelstva nejen v Česku, ale téměř ve všech zemích západní Evropy.

Velkou roli hraje životní styl obyvatel. Nová generace má odlišný pohled na svět, nechce práci obětovat osobní život – vyžaduje volnější pracovní dobu, více svobody. Tato generace, často označována za generaci Y bude za pár let tvořit převážnou část obyvatel produktivního věku a podniky se budou muset přizpůsobit této situaci.

Společnost více zaměstnává lidi ochotné cestovat, lidi se znalostí cizích jazyků a technickými základy jako obchodníky, tito můžou být např. z Prahy, kde mají snazší přístup k letišti. Kromě toho společnost nabízí zaměstnancům různé benefity, např. příspěvek na stravné, podporu vzdělání odborného, jazykového, pořádá různé firemní akce pro stmelování kolektivu. Nejen tyto benefity nefinančního charakteru mohou do podniku lákat mladé lidi.

## **Technologické vlivy**

Společnost využívá státních dotací a podobných investičních pobídek na výzkum a vývoj, například pro Vědecko-technologický park. Obdobně společnost využívá odpočitatelné položky na vědu a výzkum, které snižují základ daně.

Informační technologie se v dnešním světě rychle vyvíjí. Počítače jsou schopné zpracovat větší a větší objemy dat, vyvíjí se nové, sofistikovanější softwary. To způsobuje rychlejší zastarávání technologií. Společnost proto modernizuje výrobky, např. lokomotivy nyní obsahují více a vyspělejší elektroniku než lokomotivy starší, i vzhledem k vyšším nárokům šachet na rychlost a přesnost, případně na vyšší hloubku dolu, což zvyšuje náročnost na servis. Čím je vyšší podíl elektroniky ve výrobku, tím rychlejší je jeho zastarávání.

#### **4.2. Porterův model pěti konkurenčních sil**

Model umožňuje popsat a pochopit podstatu konkurenčního prostředí uvnitř každého odvětví a vytvořit informační základnu pro rozhodování o tvorbě konkurenční výhody firmy.

##### **Zákazníci**

Vzhledem k tomu, že KoMoHec, s.r.o. dodává důlní lokomotivy, manipulační zařízení, kabiny pro přepravu osob i transportní kontejnery, které je schopna upravit podle požadavků či potřeb zákazníků, včetně příslušenství a stavebních prací (výztuže pro zpevnění šachet, závěsné i pozemní koleje a další potřebné práce v areálu dolů) a svému jménu na trhu, má firma vyšší vyjednávací sílu u odběratelů.

##### **Hrozba substitutů**

KoMoHec, s.r.o. vyrábí lokomotivy a vozíky nejen kolejové ozubnicové, přičemž rozkol kolejí může být přizpůsoben na základě požadavků odběratelů, ale i závěsné lokomotivy, na něž je zaměřena stěžejní výroba. Vyrábí také vozidla s kolovým a pásovým podvozkem stejně jako podpurné stroje. Proto možné substituty vidím v technologii výroby nebo vzhledem k ceně výrobku konkurenčních firem. Např. Mk 7.0 GE Industrea Mine Cruiser společnosti GE Transportation je kolovým substitutem transportního zařízení osob. Firma KoMoHec, s.r.o. ale také vyrábí vozidla s kolovým a pásovým podvozkem.

##### **Dodavatelé**

Pro světové dodavatele např. motorů do lokomotiv je firma malým odběratelem, proto se přizpůsobuje jejich podmínkám. V regionu je KoMoHec pro některé firmy podnikající v těžkém průmyslu většinovým odběratelem, proto je jeho vyjednávací síla zde velká. Firma si klade podmínky na kvalitu materiálu, případně i na rychlost dodávky, za kterou je ochotna připlatit.

## **Stávající konkurenti**

Firma KoMoHec, s.r.o. má jednoho konkurenta v České republice. V celém světě je konkurentů více, ale domnívám se, že žádný z nich nenabízí takovou škálu výrobků důlní techniky. Tyto firmy mohou lákat odběratele na nižší ceny výrobků vzhledem k možné blízkosti výroby a důlních těžišť. KoMoHec, s.r.o. je také schopen modifikovat výrobky na přání svých odběratelů. Česká společnost DUVAS-UNI, s.r.o. je konkurentem v případě vrtacích strojů a nakladačů, německá společnost SMT Scharf GmbH konkuruje na poli kolejového (železničního) a závěsného transportu.

## **Hrozba vstupu nových konkurentů**

Co se týče vstupu nových firem do odvětví, domnívám se, že vzhledem k postupnému útlumu těžby uhlí v České republice se firma nových konkurentů na území republiky nemusí obávat. Co se týče globálního pohledu, firma je vzhledem ke svým tržbám velkým dodavatelem, dodává důlní lokomotivy a vozíky téměř na všechna místa zabývající se důlní těžbou. Pro nové firmy vyrábějící přepravní zařízení v dolech by byl vstup těžký vzhledem ke kapitálové náročnosti výroby a budování jména na trhu. Pokud by nová firma zkusila vstoupit na trh, nemuselo by to znamenat kvalitní výrobky a ty by mohly ohrozit nejen pracovníky dolů vzhledem k častému výskytu např. výbušného metanolu v hlubinách.

Především ve světě mohou vznikat firmy dodávající náhradní díly na důlní lokomotivy a vozíky. Tyto náhradní díly nejsou originální, nevztahuje se na ně záruční doba. To budou noví konkurenti, protože KoMoHec, s.r.o. samozřejmě dodává náhradní díly na své výrobky. U náhradních dílů nových firem může být problém s vhodností na konkrétní výrobky, nebo mohou být vhodné, ale na úkor kvality a bezpečnosti především přepravovaných osob.

## **4.3. Finanční analýza podniku**

V této části je provedena finanční analýza počínaje horizontální a vertikální analýzou základních výkazů podniku, tedy výkazu zisku a ztrát a rozvahy. Dále je provedena poměrová analýza obsahující ukazatele zadluženosti, výnosnosti, důležité likvidity a aktivity podniku.

#### 4.3.1. Horizontální analýza

Horizontální analýza hledá odpověď na otázky, o kolik se změnily položky finančních výkazů v čase nebo procentuální změnu jednotlivých položek v čase.

##### Horizontální analýza aktiv

Tabulka 4.1 obsahuje změny jednotlivých položek aktiv v hodnotách tisíců Kč. Tyto meziroční změny byly počítány pomocí vzorce 3.1.

Tabulka 4.1 Absolutní změna položek aktiv v čase v letech 2010 – 2015 (v tis. Kč)

	změna 2011/2010	změna 2012/2011	změna 2013/2012	změna 2014/2013	změna 2015/2014	změna 2015/2010
<b>Aktiva celkem</b>	<b>320 012</b>	<b>750 244</b>	<b>-100 831</b>	<b>126 961</b>	<b>-181 664</b>	<b>914 722</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>66 745</b>	<b>146 537</b>	<b>39 888</b>	<b>264 191</b>	<b>-117 497</b>	<b>399 864</b>
Dlouhodobý nehmotný majetek	528	2 297	1 288	-538	-471	3 104
Dlouhodobý hmotný majetek	42 526	98 379	12 983	273 090	-152 169	274 809
Dlouhodobý finanční majetek	23 874	45 677	25 619	-8 361	35 143	121 952
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>253 174</b>	<b>601 437</b>	<b>-139 168</b>	<b>-141 315</b>	<b>-67 524</b>	<b>506 604</b>
Zásoby	2 972	125 810	47 756	2 462	13 064	192 064
Dlouhodobé pohledávky	9 705	0	0	34 416	29 351	73 472
Krátkodobé pohledávky	396 317	426 494	-142 312	-139 035	-99 291	442 173
Krátkodobý finanční majetek	-155 819	49 133	-44 612	-39 158	-10 648	-201 104
<b>Časové rozlišení</b>	<b>93</b>	<b>2 270</b>	<b>-1 551</b>	<b>4 085</b>	<b>3 357</b>	<b>8254</b>

Zdroj: Vlastní zpracování na základě poskytnutých údajů

V tabulce 4.2 jsou vidět časové změny jednotlivých položek aktiv v procentech, tyto hodnoty byly počítány dle vzorce 3.2.

Tabulka 4.2 Procentuální změna aktiv v čase v letech 2010 – 2015

	změna 2011/2010	změna 2012/2011	změna 2013/2012	změna 2014/2013	změna 2015/2014	Změna 2015/2010
<b>Aktiva celkem</b>	<b>28,6%</b>	<b>52,1%</b>	<b>-4,6%</b>	<b>6,1%</b>	<b>-8,20%</b>	<b>81,7%</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>31,2%</b>	<b>52,3%</b>	<b>9,3%</b>	<b>56,6%</b>	<b>-16,07%</b>	<b>187,1%</b>
Dlouhodobý nehmotný majetek	16,9%	63,0%	21,7%	-7,4%	-7,04%	99,6%
Dlouhodobý hmotný majetek	23,3%	43,8%	4,0%	81,2%	-24,97%	150,7%
Dlouhodobý finanční majetek	84,6%	87,7%	26,2%	-6,8%	30,55%	432,1%
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>28,5%</b>	<b>52,7%</b>	<b>-8,0%</b>	<b>-8,8%</b>	<b>-4,62%</b>	<b>57,1%</b>

Zásoby	1,5%	61,7%	14,5%	0,7%	3,44%	95,6%
Dlouhodobé pohledávky	100%			100%	85,28%	-757,1%
Krátkodobé pohledávky	95,3%	52,5%	-11,5%	-12,7%	-10,37%	106,3%
Krátkodobý finanční majetek	-55,5%	39,3%	-25,6%	-30,3%	-11,80%	-71,6%
<b>Časové rozlišení</b>	<b>0,5%</b>	<b>12,7%</b>	<b>-7,7%</b>	<b>22,0%</b>	<b>14,81%</b>	<b>46,5%</b>

Zdroj: Vlastní zpracování na základě poskytnutých údajů

Hodnota celkových aktiv v období 2010 – 2015 vzrostla celkem o 82%, v absolutních číslech je to nárůst o 915 mil. Kč. V tabulkách lze pozorovat meziroční růst aktiv do roku 2012 a poté ještě v roce 2014. V roce 2012 aktiva vzrostla oproti roku 2011 dvakrát, což je lépe vidět v absolutním vyjádření. V roce 2014 také vzrostla celková aktiva, především kvůli meziročnímu nárůstu dlouhodobého majetku. Při větším zaměření na dlouhodobý majetek je tato změna viditelná v položce dlouhodobý hmotný majetek, tento nárůst je způsoben uvedením do provozu investice do nemovitosti – Vědecko-technologického parku. Od r. 2010 do r. 2012 rostla položka oběžných aktiv. Poté oběžná aktiva klesala, především díky poklesu krátkodobých pohledávek a krátkodobého finančního majetku. Ve všech zkoumaných letech rostla pouze položka zásob.

### Horizontální analýza pasiv

Tabulka 4.3 obsahuje změny jednotlivých položek pasiv v čase v absolutním vyjádření. Hodnoty byly počítány dle vzorce 3.1.

Tabulka 4.3 Absolutní změna pasiv v čase v letech 2010 – 2015

	změna 2011/2010	změna 2012/2011	změna 2013/2012	změna 2014/2013	změna 2015/2014
<b>Pasiva celkem</b>	<b>320 012</b>	<b>750 244</b>	<b>-100 831</b>	<b>126 961</b>	<b>-181 664</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>69 284</b>	<b>370 298</b>	<b>172 180</b>	<b>-26 377</b>	<b>35 405</b>
Základní kapitál	0	0	0	0	0
Kapitálové fondy	23 360	17 035	9 613	-59 350	-2 761
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ost. fondy ze zisku	0	0	0	0	0
Výsledek hospodaření minulých let	43 395	160 674	353 263	162 567	30 038
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	2 529	192 589	-190 696	-129 594	8 128
<b>Cizí zdroje</b>	<b>238 514</b>	<b>388 409</b>	<b>-237 588</b>	<b>122 758</b>	<b>-239 680</b>
Rezervy	0	0	12 684	334	4 278
Dlouhodobé závazky	815	2 507	46 069	4 142	-4 159
Krátkodobé závazky	162 650	260 319	-298 223	-129 389	-169 672
Bankovní úvěry a výpomoci	75 049	125 583	1 882	247 671	-70 127

<b>Časové rozlišení</b>	<b>12 214</b>	<b>-8 463</b>	<b>-35 423</b>	<b>30 580</b>	<b>22 611</b>
-------------------------	---------------	---------------	----------------	---------------	---------------

Zdroj: Vlastní zpracování na základě poskytnutých údajů

V tabulce 4.4 jsou vidět časové změny jednotlivých položek aktiv v procentech, tyto hodnoty byly počítány dle vzorce 3.2.

Tabulka 4.4 Procentuální změna pasiv v čase v letech 2010 – 2015

	změna 2011/2010	změna 2012/2011	změna 2013/2012	změna 2014/2013	změna 2015/2014
<b>Pasiva celkem</b>	<b>28,6%</b>	<b>52,1%</b>	<b>-4,6%</b>	<b>6,1%</b>	<b>-8,2%</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>16,5%</b>	<b>75,7%</b>	<b>20,0%</b>	<b>-2,6%</b>	<b>3,5%</b>
Základní kapitál	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Kapitálové fondy	-240,2%	124,9%	31,3%	-147,3%	14,5%
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ost. fondy ze zisku	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Výsledek hospodaření minulých let	16,6%	52,8%	75,9%	19,9%	3,1%
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	1,6%	119,9%	-54,0%	-79,7%	24,7%
<b>Cizí zdroje</b>	<b>36,2%</b>	<b>43,3%</b>	<b>-18,5%</b>	<b>11,7%</b>	<b>-20,5%</b>
Rezervy				2,6%	32,9%
Dlouhodobé závazky	23,9%	59,3%	683,9%	7,8%	-7,3%
Krátkodobé závazky	24,9%	31,9%	-27,7%	-16,6%	-26,2%
Bankovní úvěry a výpomoci	2791,0%	161,5%	0,9%	120,7%	-15,5%
<b>Časové rozlišení</b>	<b>30,4%</b>	<b>-16,2%</b>	<b>-80,6%</b>	<b>359,4%</b>	<b>57,8%</b>

Zdroj: Vlastní zpracování na základě poskytnutých údajů

Celková pasiva mají stejný průběh jako celková aktiva, tedy rostou do roku 2012, pak je opět růst v roce 2014. V letech 2013 a 2015 je vidět pokles celkových hodnot. Při pohledu do tabulek procentuálních a absolutních změn je vidět, že tento pokles pasiv způsobil pokles cizích zdrojů. Vlastní kapitál vykazuje růst kromě roku 2014. Tento pokles je způsoben poklesem kapitálových fondů a také snížením výsledku hospodaření za účetní období. Společnost ale nebyla ve ztrátě, proto v tomto roce položka výsledku hospodaření minulých let i nadále vzrůstá. Položka cizích zdrojů klesá pouze v letech 2013 a 2015 především díky poklesu krátkodobých závazků. Zvlášť vysoké procentuální výkyvy lze spatřit v položce kapitálových fondů, především velký růst hodnoty kapitálových fondů v roce 2011 a velký pokles v roce 2014. Při pohledu do rozvahy je růst v roce 2010 způsoben nejspíše kapitálovými vklady peněžní a nepeněžní povahy v řádku ostatních kapitálových fondů, přičemž tyto vklady nezvyšují základní kapitál společnosti. V procentuálním vyjádření jde o tak velký



nárůst, jelikož v roce 2010 byla hodnota tohoto řádku záporná. Velký pokles kapitálových fondů, přesněji na řádku oceňovacích rozdílů z přecenění majetku a závazků byl kvůli přecenění držených obchodních podílů v několika společnostech (informace z přílohy k účetní závěrce). A tento pokles byl tak velký, že řádek je v roce 2014 v záporné hodnotě. V roce 2011 společnosti vzrostly bankovní úvěry, důvod tohoto vzrůstu neznám. Situace se znovu, i když v menší míře opakovala v roce 2014, kdy si společnost vzala úvěr pro financování Vědecko-technologického parku. Společnost v roce 2012 emitovala dluhopisy, jejichž jmenovitá hodnota se v roce 2013 převedla do položky dlouhodobých závazků, což vysvětluje prudký nárůst této položky v roce 2013.

### Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty (VZZ)

V tabulce 4.5 jsou vidět časové změny jednotlivých položek VZZ v procentech, tyto hodnoty byly počítány dle vzorce 3.2.

Tabulka 4.5 Procentuální analýza výkazu zisku a ztráty v čase v letech 2010 – 2015

	změna 2011/2010	změna 2012/2011	změna 2013/2012	změna 2014/2013	změna 2015/2014	změna 2015/2010
Tržby za prodej zboží	76,64%	127,65%	-42,84%	-26,66%	-55,17%	-24,4%
Náklady vynaložené na prodej zboží	95,69%	138,60%	-43,78%	-26,00%	-63,28%	-28,7%
<b>Obchodní marže</b>	<b>30,24%</b>	<b>87,57%</b>	<b>-38,47%</b>	<b>-29,49%</b>	<b>-18,94%</b>	<b>-14,1%</b>
Výkony	46,20%	14,86%	-31,88%	-30,24%	-20,25%	-36,4%
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	58,48%	9,35%	-29,08%	-37,13%	-19,18%	-37,5%
Výkonová spotřeba	55,64%	11,59%	-32,10%	-29,00%	-25,27%	-37,4%
<b>Přidaná hodnota</b>	<b>23,20%</b>	<b>46,94%</b>	<b>-34,27%</b>	<b>-32,28%</b>	<b>-9,78%</b>	<b>-27,3%</b>
Osobní náklady	28,48%	19,58%	3,01%	-0,36%	-2,66%	53,5%
Mzdové náklady	29,07%	17,29%	3,81%	-2,23%	-3,38%	48,5%
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	64,69%	30,28%	26,48%	-26,95%	24,48%	146,8%
<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>-1,68%</b>	<b>94,90%</b>	<b>-66,66%</b>	<b>-76,86%</b>	<b>60,56%</b>	<b>-76,3%</b>
<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>-34,69%</b>	<b>-138,13%</b>	<b>760,69%</b>	<b>-77,45%</b>	<b>-184,81%</b>	<b>-59,0%</b>
<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost</b>	<b>1,60%</b>	<b>119,86%</b>	<b>-54,83%</b>	<b>-79,34%</b>	<b>24,65%</b>	<b>-74,0%</b>
<b>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>	<b>1,60%</b>	<b>119,86%</b>	<b>-54,83%</b>	<b>-79,34%</b>	<b>24,65%</b>	<b>-74,0%</b>
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>3,30%</b>	<b>117,12%</b>	<b>-52,80%</b>	<b>-77,04%</b>	<b>-13,02%</b>	<b>-78,9%</b>

Zdroj: Vlastní zpracování na základě poskytnutých údajů

Přidaná hodnota mezi lety 2010 – 2015 poklesla o 27 %. Pokles tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb byl v letech 2010 – 2015 vyšší než pokles tržeb za prodej zboží.

Důvodem je od r. 2013 klesající poptávka po výrobcích společnosti a s tím související pokles tržeb jak za prodej zboží, tak za prodej výrobků. Dalším důvodem je i to, že firma snižuje zásoby materiálu, hotových výrobků a zboží na skladě. Počet zaměstnanců a s nimi související mzdové a další osobní náklady mezi lety 2010 – 2015 vzrostly, ale i zde je od r. 2014 pokles. Provozní výsledek hospodaření je stále kladný, v roce 2012 byl necelých 435 mil. Kč, tedy nejvyšší ve sledovaném období. Spolupráce s tureckou společností Adularya na výstavbě uhelného dolu v Turecku, kam společnost dodávala potřebná zařízení nejen pro výstavbu, ale i následnou těžbu, probíhala od r. 2009, ale v roce 2012 měla největší vliv na tržby. I přesto je mezi lety 2010 až 2015 vidět pokles o 75%, ovlivněný tržbami a náklady na výrobu a prodej zboží i vlastních výrobků a služeb. V roce 2015 provozní výsledek hospodaření vzrostl nejspíše díky nižší výkonové spotřebě. To spolu s nižší daní za provozní činnost ovlivnilo i výsledek hospodaření za běžnou činnost.

#### 4.3.2. Vertikální analýza

Tato analýza představuje procentní rozbor základních účetních výkazů, jehož cílem je zjistit, jak se jednotlivé části podílely např. na celkové bilanční sumě a z hlediska časového zjištění pohybu v nastavení majetkového a finančního portfolia. Je vyjádřen relativně (v procentním vyjádření), proto je možné jej využít pro srovnání s firmami v rámci stejného oboru podnikání nebo s odvětvovými průměry.

##### Vertikální analýza aktiv

Analýza poměruje jednotlivé položky aktiv k celkovým aktivům.

Tabulka 4.6 Vertikální analýza aktiv v letech 2010 – 2015

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Aktiva celkem</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>19,09%</b>	<b>19,48%</b>	<b>19,50%</b>	<b>22,35%</b>	<b>32,99%</b>	<b>30,16%</b>
Dlouhodobý nehmotný majetek	0,28%	0,25%	0,27%	0,35%	0,30%	0,31%
Dlouhodobý hmotný majetek	16,29%	15,62%	14,76%	16,10%	27,50%	22,47%
Dlouhodobý finanční majetek	2,52%	3,62%	4,47%	5,91%	5,19%	7,38%
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>79,32%</b>	<b>79,28%</b>	<b>79,58%</b>	<b>76,76%</b>	<b>65,98%</b>	<b>68,56%</b>
Zásoby	17,95%	14,16%	15,06%	18,07%	17,14%	19,32%
Dlouhodobé pohledávky	-0,87%	0,00%	0,00%	0,00%	1,55%	3,14%
Krátkodobé pohledávky	37,16%	56,44%	56,58%	52,49%	43,21%	42,19%

Krátkodobý finanční majetek	25,08%	8,68%	7,95%	6,20%	4,07%	3,91%
<b>Časové rozlišení</b>	<b>1,59%</b>	<b>1,24%</b>	<b>0,92%</b>	<b>0,89%</b>	<b>1,02%</b>	<b>1,28%</b>

Zdroj: Vlastní zpracování na základě poskytnutých údajů

Dlouhodobý majetek tvoří průměrně 24% celkových aktiv. V roce 2014 se poměr dlouhodobého majetku, především toho hmotného zvýšil díky uvedení Vědecko-technologického parku do provozu. Dlouhodobý nehmotný majetek nemá téměř žádný vliv na výši aktiv. Podstatnou část aktiv tvoří oběžná aktiva, především krátkodobé pohledávky, protože společnost prodává s delší dobou splatnosti. Zásoby tvoří průměrně 17% celkových aktiv, největší podíl na zásobách tvoří zásoby nedokončené výroby a polotovarů a samozřejmě také materiál. Krátkodobý finanční majetek tvoří především účty v bankách.

### Vertikální analýza pasiv

Tato analýza poměruje jednotlivé položky pasiv k pasivům celkovým, tedy obdobně jako u vertikální analýzy aktiv.

Tabulka 4.7 Vertikální analýza pasiv v letech 2010 – 2015

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Pasiva celkem</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>37,49%</b>	<b>33,97%</b>	<b>39,24%</b>	<b>49,38%</b>	<b>45,36%</b>	<b>51,15%</b>
Základní kapitál	0,90%	0,70%	0,46%	0,48%	0,45%	0,49%
Kapitálové fondy	-0,87%	0,95%	1,40%	1,93%	-0,86%	-1,07%
Rezervní fondy	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
VH minulých let	23,33%	21,16%	21,25%	39,19%	44,28%	49,71%
VH běžného období	14,13%	11,16%	16,13%	7,78%	1,49%	2,02%
<b>Cizí zdroje</b>	<b>58,92%</b>	<b>62,39%</b>	<b>58,75%</b>	<b>50,21%</b>	<b>52,88%</b>	<b>45,81%</b>
Rezervy	0,00%	0,00%	0,00%	0,61%	0,59%	0,85%
Dlouhodobé závazky	0,31%	0,29%	0,31%	2,53%	2,57%	2,60%
Krátkodobé závazky	58,37%	56,70%	49,16%	37,25%	29,28%	23,55%
Bankovní úvěry	0,24%	5,40%	9,29%	9,82%	20,44%	18,82%
<b>Časové rozlišení</b>	<b>3,59%</b>	<b>3,64%</b>	<b>2,01%</b>	<b>0,41%</b>	<b>1,76%</b>	<b>3,03%</b>

Zdroj: Vlastní zpracování na základě poskytnutých údajů

Pasiva společnosti tvoří vlastní kapitál a cizí zdroje. V roce 2013 vlastní kapitál představoval téměř polovinu všech pasiv, což znamená, že financování podniku bylo vyvážené a od roku 2013 se společnosti daří udržovat podíl vlastního kapitálu na financování podniku na úrovni okolo 50 %. Nejpodstatnější vliv na toto udržování měl výsledek hospodaření minulých let, přesněji nerozdělený zisk za rok 2012. Cizí zdroje podniku v roce 2015 tvořily jen 45% všech pasiv. Podíl krátkodobých závazků na pasivech od r 2010, kdy

tvořil téměř 60 % financování podniku, klesal a v roce 2014 byl pod úrovní 30 % všech pasiv. Oproti snižujícímu se podílu na pasivech podíl bankovních úvěrů a výpomocí rostl a v roce 2014 tvořil 20 % všech pasiv. Z velké části to bylo dle mě způsobeno úvěrem na vybudování Vědecko-technologického parku.

### Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty

Veškeré položky výkazu zisku a ztráty byly pro tuto analýzu vztaženy k položce tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb, tedy k tržbám z hlavní činnosti podniku.

Tabulka 4.8 Vertikální analýza výkazu zisku a ztrát v letech 2010 – 2015

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Tržby za prodej zboží	46%	51%	106%	85%	100%	55%
Náklady na prodej zboží	32%	40%	87%	69%	81%	37%
Obchodní marže	13%	11%	19%	16%	18%	18%
Výkony	110%	101%	106%	102%	113%	112%
<b>Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
Výkonová spotřeba	81%	79%	81%	77%	87%	81%
Přidaná hodnota	42%	33%	44%	41%	44%	49%
Osobní náklady	11%	9%	9%	14%	22%	26%
Mzdové náklady	8%	6%	7%	10%	16%	19%
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	2%	2%	3%	5%	6%	9%
<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>29%</b>	<b>18%</b>	<b>32%</b>	<b>15%</b>	<b>5%</b>	<b>11%</b>
<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>-4%</b>	<b>-2%</b>	<b>1%</b>	<b>7%</b>	<b>2%</b>	<b>-2%</b>
<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost</b>	<b>20%</b>	<b>13%</b>	<b>26%</b>	<b>16%</b>	<b>5%</b>	<b>8%</b>
<b>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>	<b>20%</b>	<b>13%</b>	<b>26%</b>	<b>16%</b>	<b>5%</b>	<b>8%</b>
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>25%</b>	<b>16%</b>	<b>32%</b>	<b>21%</b>	<b>8%</b>	<b>8%</b>

Zdroj: Vlastní zpracování na základě poskytnutých údajů

Tržby za prodej zboží byly kromě r. 2012 nižší než tržby za prodej vlastních výrobků a služeb, což ukazuje, že se jedná primárně o výrobní společnost. V roce 2012 byly tržby za prodej zboží vyšší o 6 % z důvodu výstavby dolu v Turecku. Jak totiž bylo zmíněno v charakteristice podniku, podnik dodává i zpevňovací konstrukce do šachet, do kterých jsou zabudovány pozemní či visací kolejnice pro lokomotivy a vozíky. V roce 2014 byly tržby za prodej zboží jen o málo nižší, než tržby za prodej vlastních výrobků a služeb, v poměru tvořily 99,7% tržeb za prodej vlastních výrobků. Ostatní výkony (aktivace a změna stavu

zásob vlastních výrobků) tvořily průměrně 6%. Výkonová spotřeba, tedy náklady na výkony tvořily v průměru 81% tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb. Provozní výsledek hospodaření byl průměrně 18%, přičemž v roce 2012 byl nejvyšší ve sledovaném období – 32%. V tomto roce byl také procentuálně nejvyšší poměr výsledku hospodaření za běžnou činnost i výsledek hospodaření před zdaněním k tržbám za prodej vlastních výrobků a služeb.

### 4.3.3. Poměrová analýza

Poměrové ukazatele představují podíl zpravidla dvou absolutních ukazatelů. Dává do poměru položky rozvahy či výkazu zisku a ztráty vzájemně mezi sebou. Základními oblastmi poměrových ukazatelů jsou ukazatele zadluženosti, rentability, likvidity, aktivity a ukazatele tržní hodnoty. Vzhledem k tomu, že ukazatele tržní hodnoty jsou konstruovány především pro akciové společnosti, nebudu je počítat.

#### *Ukazatele rentability*

Ukazatele rentability jsou nejsledovanější ukazatele, protože ukazují, jakého efektu bylo dosaženo vloženým kapitálem, ilustrují výkonnost firmy. Z pohledu podniku je žádoucí maximalizace hodnot.

Tabulka 4.9 Ukazatele rentability v letech 2010 – 2015 (%)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
ROA	17,68%	14,37%	20,55%	10,57%	2,70%	2,81%
ROE	37,69%	32,86%	41,11%	15,47%	3,28%	3,95%
ROS	13,69%	8,47%	12,48%	8,83%	2,70%	5,35%
ROCE	46,78%	36,22%	42,08%	16,96%	4,26%	4,30%

Zdroj: Vlastní zpracování na základě poskytnutých údajů

#### **Rentabilita vlastních aktiv ROA**

Hodnoty ukazatele rentability aktiv jsou počítány podle vzorce 3.3 a ukazují, kolik korun zisku před úroky a zdaněním připadá na vložený kapitál.

Rentabilita aktiv společnosti je v letech 2009 – 2015 kolísavá, nejvyšší návratnost byla v roce 2012, kdy společnost dosáhla nejvyšších tržeb a tím i vysokého výsledku hospodaření. V letech 2014 a 2015 je výnosnost aktiv nižší, než 3 % z důvodu vyšších dlouhodobých aktiv. Dlouhodobá aktiva vzrostla zprovozněním Vědecko-technologického parku.

### **Rentabilita vlastního kapitálu ROE**

Hodnoty tohoto ukazatele jsou počítány podle vzorce 3.4. Sleduje, kolik čistého zisku připadá na 1 korunu investovanou vlastníky podniku.

Do roku 2012 výnosnost vlastního kapitálu rostla, kromě roku 2011, kde byla tato výnosnost nižší než v roce 2010. Po roce 2012 rentabilita klesala, až v roce 2015 výnosnost na 1 Kč vlastního kapitálu je téměř 4 %. Snižování výnosnosti po roce 2012 může být způsobeno zvýšením vlastního kapitálu na celkových zdrojích z důvodu kumulace nerozděleného zisku z předchozích účetních období. Firma by tento nerozdělený zisk mohla dočasně umístit např. v podobě termínovaných vkladů do banky, nákupu státních obligací, kde by se zvýšila jejich výkonnost. Ovšem ani jedno není pro podnik v dohledné době možné. Společnost nemá dostatek volných finančních prostředků pro nákup státních obligací a termínované účty bank nejsou pro podnik výhodné.

### **Rentabilita tržeb ROS**

Hodnoty tohoto ukazatele jsou počítány podle vzorce 3.5. Sleduje, kolik čistého zisku připadá na 1 korunu tržeb.

Tato rentabilita je rovněž kolísavého charakteru. Hodnoty ukazatele klesaly, až byla v roce 2014 nejnižší výnosnost tržeb, ani ne 3%. V roce 2015 se výnosnost tržeb zvýšila díky zvýšení hodnoty čistého zisku.

### **Rentabilita investovaného kapitálu ROCE**

Hodnoty rentability investovaného dlouhodobého kapitálu jsou počítány podle vzorce 3.6 uvedeného v podkapitole 3.15.2.

I tato rentabilita od r. 2012 klesala. Rovněž v roce 2014 měl investovaný kapitál výnos pro věřitele a vlastníky nejnižší výnos. Ten opět v roce 2015 vzrostl, ale mírně.

### ***Ukazatele likvidity***

Likvidita podniku vyjadřuje schopnost podniku uhradit včas své platební závazky. Dostatečně likvidní podnik je schopen dostát svým závazkům, Ve všech těchto ukazatelích jsou krátkodobé závazky, které obsahují i krátkodobé bankovní úvěry. (Mulač a Mulačová, 2013)

Tabulka 4.10 Ukazatele likvidity v letech 2010 – 2015

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
běžná likvidita	1,35	1,40	1,62	2,06	1,89	2,16
pohotová likvidita	1,05	1,15	1,31	1,58	1,40	1,55
peněžní likvidita	0,43	0,15	0,16	0,17	0,12	0,12

Zdroj: Vlastní zpracování na základě poskytnutých údajů

### **Běžná likvidita**

Ukazuje, kolikrát oběžná aktivita pokrývá krátkodobé závazky nebo kolika jednotkami oběžných aktiv je kryta jedna jednotka krátkodobých závazků. Pro výpočet byl použit vzorec 3.7.

Doporučené hodnoty jsou v intervalu 1,6 – 2,5. Ukazatel celkové likvidity je vzrůstajícího charakteru kromě poklesu v roce 2014. Od roku 2012 jsou hodnoty ukazatele v intervalu doporučených hodnot. Hodnoty ukazatele v letech stoupají kvůli zvyšujícímu se stavu oběžných aktiv a snižování krátkodobých závazků nebo růstu mírnějšímu než je růst oběžných aktiv.

### **Pohotová likvidita**

Bývá označována jako likvidita 2. stupně. Z čitatele je odstraněna nejméně likvidní část oběžných aktiv – zásoby. Pro výpočet byl použit vzorec 3.8.

Hodnoty ukazatele jsou obecně doporučovány v intervalu 1,1 – 1,5. V roce 2010 je hodnota ukazatele mírně pod dolní hranici intervalu. V letech 2011, 2012 a 2014 jsou hodnoty v mezích doporučených hodnot a v letech 2013 a 2015 mírně převýšily horní hranici intervalu.

### **Okamžitá likvidita**

Likvidita 1. stupně představuje nejužší vymezení likvidity, je to nejpřísnější ukazatel. Ukazuje schopnost podniku splatit okamžitě své závazky. Pro výpočet byl použit vzorec 3.9.

Minimální doporučená hodnota je 0,2. Hodnoty ukazatele jsou spíše pod minimální doporučenou hodnotou. Podnik by byl schopen okamžitě uhradit průměrně 14% svých závazků. To ovšem neznamená, že má podnik finanční problémy. Pouze bych společnosti doporučila provést podrobnější analýzu krátkodobých závazků.

### ***Ukazatele aktivity***

Tyto ukazatele měří schopnost využívat investované finanční prostředky a vázanost jednotlivých složek kapitálu v jednotlivých druzích aktiv a pasiv. Ukazují, jak společnost hospodaří s aktivy jaký vliv má toto hospodaření na výnosnost a likviditu.

Tabulka 4.11 Ukazatele aktivity v letech 2010 – 2015

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
obrat aktiv	1,03	1,32	1,29	0,87	0,55	0,38
obrat zásob	5,75	9,30	8,59	4,79	3,22	1,96
doba obratu zásob	63,47	39,23	42,50	76,22	113,33	186,51
doba obratu (inkasa) pohledávek	113,41	115,89	134,90	177,28	223,54	310,60
doba obratu (úhrady) krátkodobých závazků	111,84	94,81	101,66	97,19	146,47	166,34

Zdroj: Vlastní zpracování na základě poskytnutých údajů

#### **Obrat aktiv**

Je měřítkem celkového využití majetku. Čím vyšší hodnota, tím efektivnější je hospodaření podniku. Pro výpočet byl použit vzorec 3.10.

Od roku 2011 hodnoty ukazatele klesají. Od roku 2013 se aktiva neobráť ani jednou v roce. Důvodem je vysoký stav aktiv.

#### **Obrat zásob**

Ukazatel ilustruje výši držených zásob v podniku. Hodnoty jsou vypočítány podle vzorce 3.11.

V letech 2011 a 2012 byl obrat zásob vysoký, což mohlo značit jejich nedostatečnou výši pro plynulost provozu. V letech následujících obrat zásob postupně klesal, a v roce 2015 se zásoby obrátily téměř 2x. S tímto ukazatelem úzce souvisí ukazatel doby obratu zásob.

#### **Doba obratu zásob**

Hodnoty vyjadřují průměrnou délku držení zásob v rámci jednoho cyklu. Vzorec 3.12 sloužil pro výpočet hodnot.

Do roku 2012 se délka tohoto cyklu zkracovala, pak zase rostla. V roce 2015 byla délka výrobního cyklu 180 dní.



### **Doba obratu pohledávek**

Ukazatel vyjadřuje průměrný počet dní, po které čeká na úhradu pohledávek od odběratelů. Hodnoty byly vypočítány podle vzorce 3.13.

Průměrná délka inkasa se postupně zvyšovala. V roce 2015 byla průměrná doba inkasa 310 dní. Hodnota je vysoká, odběratelům trvá téměř rok, než uhradí dlužnou výši.

### **Doba obratu závazků**

Ukazatel vyjadřuje průměrnou dobu splatnosti dodaných zásob. Počítán byl pomocí vzorce 3.14.

Ideální stav z hlediska operativního financování podniku, tedy rovnováha doby obratu pohledávek a závazků byla v roce 2010, hodnoty ukazatelů byly průměrně 112 dní jak na inkaso pohledávek, tak na splacení závazků. Průměrná doba splacení závazků byla v letech 2010 až 2013 kolem 100 dní, avšak ne déle než 120 dní. Od roku 2013 hodnoty ukazatele rostou, až společnosti trvá průměrně 166 dní, než splatí závazky. Pokud přijaté faktury na materiál mají délku splatnosti průměrně 60 – 90 dní, hodnoty ukazatele jsou stále vysoké.

### ***Ukazatele zadluženosti***

Ukazatele informují o míře zapojení cizích zdrojů do financování činnosti podniku. Žádoucí je optimální úroveň zadluženosti.

Tabulka 4.12 Ukazatele zadluženosti v letech 2010 – 2015

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
celková zadluženost	0,589	0,624	0,588	0,502	0,529	0,458
úrokové krytí	289,76	68,13	59,41	18,25	5,05	3,71
zadluženost vlastního kapitálu	1,57	1,84	1,50	1,02	1,17	0,90
Finanční páka	2,67	2,94	2,55	2,03	2,20	1,95

Zdroj: Vlastní zpracování na základě poskytnutých údajů

## **Celková zadluženost**

Pro výpočet celkové zadluženosti byl použit vzorec 3.15. Ukazatel ukazuje, jaká část financování podniku je tvořena cizími zdroji.

Hodnoty intervalu se pohybují průměrně okolo 0,55, což značí přijatelnou míru zadluženosti. Hodnoty ukazatele přitom od roku 2011 klesají, kromě roku 2014, kdy společnost potřebovala další finance pro Vědecko-technologický park.

## **Úrokové krytí**

Ukazatel udává, kolikrát EBIT převyšuje nákladové úroky. pro výpočet byl uplatněn vzorec 3.16. Doporučená hodnota ukazatele je 3, hodnota 6 je vynikající.

V roce 2010 byla hodnota zisku před úroky a zdaněním (EBIT) téměř 300x vyšší než nákladové úroky. V dalších letech výše nákladových úroků rostla, zatímco hodnota EBIT kolísala. V letech 2014 a 2015 je hodnota EBIT mnohem nižší, než v letech 2010 – 2013 a výše nákladových úroků nadále mírně rostla kvůli zvyšujícím se bankovním úvěrům, až EBIT v roce 2014 převyšoval nákladové úroky 5x. v roce 2015 byla hodnota ukazatele 3,7, což stále značí dobrou schopnost podniku splácet úvěry.

## **Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu**

Ukazatel vyjadřuje, kolikrát dluh převyšuje hodnotu vlastního kapitálu, tedy kolik Kč cizích zdrojů připadá na 1 Kč vlastního kapitálu. Hodnoty ukazatele jsou vypočteny pomocí vzorce 3.17.

Dluh v letech 2010 – 2012 převyšují doporučený interval pro stabilní společnosti, tedy na 1 Kč vlastního kapitálu připadá více než 1,5 Kč cizích zdrojů. V letech následujících je výše cizích zdrojů jen o málo vyšší, než vlastní kapitál. V roce 2015 je vlastní kapitál vyšší než cizí zdroje, tedy na 1 Kč vlastního kapitálu připadá 0,9 Kč cizích zdrojů.

## **Finanční páka**

Vyjadřuje, kolikrát celkový kapitál převyšuje velikost vlastního kapitálu.

Tento ukazatel by měl být větší než 1, což podnik v letech 2009 – 2015 splňuje. V roce 2015 ukazatel říká, že každá koruna kapitálu je zhodnocena téměř 2x více, než je úroková sazba dluhu. V roce 2011 dokonce téměř 3x zhodnocuje korunu kapitálu.

### ***Ukazatele produktivity práce***

Tyto ukazatele směřují svou pozornost k hlubší analýze osobních nákladů, případně mzdových nákladů podniku.

#### **Produktivita práce z přidané hodnoty**

Tento ukazatel je počítán dle vztahu 3.19. Ukazuje, jakou přidanou hodnotu vytvoří jeden pracovník podniku.

Tabulka 4.13 Ukazatel produktivity práce z přidané hodnoty v letech 2010 – 2015 (tis. Kč)

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Průměrný počet zaměstnanců	163	200	244	284	293	284	260
Produktivita z přidané hodnoty (tis. Kč)	1244	1675	1688	2130	1361	951	937

Zdroj: Vlastní zpracování na základě poskytnutých údajů

Nejvyšší produktivita práce z přidané hodnoty byla nejvyšší v roce 2012, a to i přes nárůst zaměstnanců. V roce 2013 byl průměrný počet zaměstnanců vyšší oproti roku 2012, ale produktivita poklesla. Klesala i v následujících letech i přes snížený počet zaměstnanců.

#### **4.3.4. Syntéza výsledků**

Pro hodnocení finančního zdraví jsem se rozhodla uplatnit index IN, konkrétně index IN05 z roku 2005. Je to index zkonstruovaný pro Českou republiku a vzhledem k tomu, že společnost je česká, zdá se mi tento index vhodný. Index IN05 vychází z významných bankrotních indikátorů

Index je složen z poměrových ukazatelů: (Mulač, Mulačová, 2013)

- Aktiva / cizí zdroje
- EBIT / nákladové úroky
- EBIT / aktiva
- Tržby / aktiva
- Oběžná aktiva / (krátkodobé závazky + krátkodobé bankovní úvěry)
- Závazky po splatnosti / tržby

Poslední bod, tedy závazky po splatnosti / tržby uvádí některé publikace, např. publikace autorů Mulač a Mulačová (2013 a Kalouda (2011), zatímco jiné, např. publikace autorů Váchal a Vochozka (2013) ne.

Ke každému poměru byla přiřazena určitá váha, kterou se násobí příslušný index. Pro zjednodušení nebudu poslední bod, tedy závazky po splatnosti / tržby brát v úvahu.

Při tomto výpočtu je problém firma nezadlužená nebo zadlužená velmi málo a ukazatel úrokového krytí je obrovské číslo. Pro tento případ je doporučována hodnota 9 ukazatele EBIT / Ú. (Scholleová, 2012)

Tabulka 4.14 Výpočet indexu IN05

	váha	2010	2011	2012	2013	2014	2015
A/CZ	0,13	2010	2011	2012	2013	2014	2015
EBIT/Ú	0,04	1,697	1,603	1,702	1,992	1,891	2,183
EBIT/A	3,97	9,000	9,000	9,000	9,000	5,055	3,707
výnosy/A	0,21	0,177	0,144	0,205	0,106	0,027	0,028
OA/(KZ+KBÚ)	0,09	1,391	1,647	1,557	0,981	0,644	0,443
<b>IN05</b>		1,353	1,398	1,619	2,061	1,890	2,159

Zdroj: Vlastní zpracování na základě poskytnutých údajů

Vyhodnocení modelu je uvedeno v tabulce 4.14.

Tabulka 4.15 Vyhodnocení indexu IN05

Výsledek	Hodnocení
$IN05 \in <1,6 ; \infty)$	Bonitní podnik (s pravděpodobností 67% podnik tvoří hodnotu)
$IN05 \in (0,9 ; 1,6)$	Šedá zóna
$IN05 \in (-\infty ; 0,9>$	Bankrotní podnik (s pravděpodobností 86% podnik spěje k bankrotu)

Zdroj: Váchal, Vochozka (2013), Scholleová (2012)

Společnost KoNoHec, s.r.o. byla do roku 2013 podnikem bonitním a tvořil hodnotu, v dalších letech je podnik hodnocen jako blížící se k bankrotu.

## **5. Návrh finančního plánu**

V této kapitole je popsána tvorba návrhu finančního plánu podniku. Společnost pro plánování nepoužívá žádný z výše uvedených programů, analýzy a plánování jsou tvořeny v tabulkovém programu MS Excel propojeném s účetním programem SAP.

Návrh finančního plánu je sestaven na základě konzultací se zaměstnanci firmy a výročních zpráv dostupných zdarma na internetu. Při zpracování plánu nebyly k dispozici údaje z roku 2016 a plán na rok 2017 vytvořila společnost sama a ze kterého částečně při tvorbě dlouhodobého plánu vycházím.

Dlouhodobý finanční plán je sestaven na dobu pěti let, roky 2018 – 2022.

Pro finanční plán jsou nastaveny tyto cíle:

- Diverzifikace výrobního portfolia do dalších odvětví než důlní, tzn. snížení rizika.
- Zvyšování tržeb
- Plánovaný výsledek hospodaření před zdaněním 10% z obrátu.
- Optimalizace likvidity

Přitom se nepředpokládají investice dlouhodobého charakteru a veškerý zisk je převeden do výsledku hospodaření minulých let poté, co se jeho výše sníží o

### **5.1. Plán výkazu zisku a ztráty**

V této podkapitole bude tvořen plán výkazu zisku a ztráty. Pro plán tržeb využiji tabulky prodejů podniku.

#### **Plán tržeb a nákladů na prodej**

Pro plánování tržeb jsem využila tabulku prodeje strojů a náhradních dílů. V roce 2016 vzrostl prodej náhradních dílů, zatímco prodej strojů klesal. Tento pokles není tak velký jako mezi lety 2014 a 2015, a zároveň na rok 2017 společnost plánuje vyšší tržby, než v roce 2016, proto předpokládám růst tržeb i v následujících letech. To je odůvodněno i tím, že společnost minimálně od roku 2013 hledá nová teritoria prodeje, ať se jedná o důlní či povrchové doly, případně rudné doly, nejen uhelné doly. Zároveň celkový prodej tvoří cca 90 % všech tržeb. S tím budu kalkulovat i nadále.

Tabulka 5.1 Prodej společnosti v letech 2014 – 2016 (tis. Kč)

	2014	2015	2016
Náhradní díly	257 024	202 693	297 585
Stroje	805 652	495 718	392 881
Celkem prodej	1 062 676	698 411	690 466

Zdroj: Vlastní zpracování na základě poskytnutých údajů

Tabulka 5.2 Meziroční změna prodeje

	Změna 2015/2014	Změna 2016/2015
Meziroční změna prodeje náhradních dílů	-21,138%	46,815%
Meziroční změna prodeje strojů	-38,470%	-20,745%
Meziroční změna celkového prodeje	-34,278%	-1,138%

Zdroj: Vlastní zpracování na základě poskytnutých údajů

Na základě meziročních změn ve výši prodeje společnosti, počítaných stejně jako u horizontální analýzy výkazů, jsou plánovány výše prodeje základních skupin v následujících letech. Pro rok 2017 jsem naplánovala růst prodeje náhradních dílů o 11,5 %, růst prodeje strojů je plánován nižší, pouze 5 %. Pro další roky jsem prodej strojů ještě navýšila, pro rok 2018 je navýšení ve výši 8% oproti předchozímu roku, pro roky 2019 – 2022 prodej strojů bude růst o 10 % oproti předchozímu roku. Prodej náhradních dílů vzroste pro rok 2018 o 12%, v roce 2019 o 11 % a pro roky 2020 – 2022 je v plánu růst o 10 % oproti roku předchozímu. Celkové tržby pro rok 2017 jsou pro mne dané plánem 2017 a jako takové neměnné, je to 836 750 tis. Kč. V letech 2014 – 2016 celkový prodej společnosti tvořil průměrně 90% tržeb, podle tohoto jsou naplánovány i celkové tržby. Zbylých 10% tržeb tvoří prodej služeb.

Tabulka 5.3 Plánovaná výše prodeje společnosti

	2018	2019	2020	2021	2022
Prodej náhradních dílů	371 624	412 503	453 753	496 860	544 061
Prodej strojů	445 527	490 080	539 088	592 997	652 296
Celkový prodej	817 151	902 583	992 841	1 089 856	1 196 357

Zdroj: Vlastní zpracování na základě poskytnutých údajů

Pro plánování tržeb jsem použila model procentního průměru k celkovým tržbám, přičemž odhadované procentní průměry k tržbám jsou ve výši průměru těchto procentních poměrů z minulých let.

Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb tvořily průměrně 60 % celkových tržeb. Tržby za prodej zboží jsou pak 40 % z celkových tržeb.

Výši aktivace je obtížné naplánovat, obsahuje např. vlastní dopravu nakoupeného materiálu, dlouhodobý majetek vytvořený vlastní činností podniku aj., proto jsem ji ponechala ve výši plánu 2017, tedy 10 000 Kč. Co se týče změny stavu zásob vlastní činností, společnost na základě nové směrnice chce optimalizovat zásoby, především snížit stav zásob hotových výrobků, nedokončené výroby a polotovárů.

Obdobně jako při plánování tržeb jsem postupovala při stanovování nákladů na tento prodej. Náklady na prodej zboží tvořily průměrně 65,8%, proto i náklady na prodej zboží v plánovaném období budou v této výši. Spotřeba materiálu a energie tvořila v průměru za sledované období 50% výkonů. Náklady na služby obsahují především náklady na poradenské služby, provize, dopravné a pojištění přepravy, nájemné a další. Tyto náklady tvořily průměrně 26% výkonů.

Tabulka 5.4 Plán tržeb a příslušných nákladů ve starém typu výkazu (tis. Kč)

	2018	2019	2020	2021	2022
Tržby za prodej zboží	363 125	401 089	441 198	484 309	531 596
Náklady vynaložené na prodej zboží	238 935	273 943	301 338	330 783	363 080
<b>výkony</b>	<b>565 821</b>	<b>623 031</b>	<b>683 459</b>	<b>748 392</b>	<b>819 590</b>
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	544 821	601 781	661 959	726 642	797 590
Změna stavu zásob vlastní činnosti	11 000	11 250	11 500	11 750	12 000
Aktivace	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000
<b>výkonová spotřeba</b>	<b>425 972</b>	<b>469 533</b>	<b>515 547</b>	<b>564 996</b>	<b>619 222</b>
Spotřeba materiálu a energie	283 422	312 078	342 347	374 872	410 535
Služby	142 551	157 454	173 200	190 124	208 687

Zdroj: Vlastní zpracování

Osobní náklady obsahují především mzdové náklady, náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění placené zaměstnavatelem a ostatní sociální náklady. Mzdové náklady na jednoho zaměstnance jsou poměrně vysoké, protože obsahují i náklady na školení a další vzdělávání zaměstnanců za účelem zvýšení jejich kvalifikace. Plánovaný počet zaměstnanců bude v letech 2018 – 2022 růst o 2 zaměstnance ročně, především kvůli pokračujícímu výzkumu možností diverzifikace výrobního portfolia. Pro plánování mzdových nákladů jsem počítala s vyššími než průměrnými mzdovými náklady, protože jsou zde zahrnuty i odměny členům orgánů společnosti. Zároveň má výše mzdových nákladů dostatečnou rezervu pro pokrytí míry inflace za předpokladu, že ta dále mírně poroste. Od r. 2020 je průměr ještě zvednutý pro případ přijetí zaměstnance vyšší platové třídy/kategorie, uvažuje se, že např.

zaměstnanec na vedoucí pozici bude mít vyšší plat než dělník. Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění jsou ze zákona pro zaměstnavatele ve výši dohromady 34% a nečekám v tomto změnu. U sociálních nákladů se dá vzhledem k mírnému růstu zaměstnanců čekat také mírný růst, plánovala jsem růst o 3% ročně. Obdobně se měnila výše těchto hodnot v letech 2013 – 2015.

Tabulka 5.5 Plán osobních nákladů ve starém typu výkazu (tis. Kč)

	2018	2019	2020	2021	2022
Plánovaný průměrný počet zaměstnanců	242	244	246	248	250
Osobní náklady	131 469	132 594	138 665	139 833	141 003
Mzdové náklady	96 800	97 600	102 090	102 920	103 750
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	32 912	33 184	34 711	34 993	35 275
Sociální náklady	1 757	1 810	1 864	1 920	1 978

Zdroj: Vlastní zpracování

### **Daně a poplatky**

Daně a poplatky nejsou nijak významné náklady společnosti. Obsahují především daň z nemovitých věcí a daň silniční. Výše daní a poplatků v letech 2009 – 2015 nepřekročila sumu 1 400 tis. Kč. V tomto směru nečekám žádnou změnu zákonů, proto jsem je ponechala ve výši naplánované podnikem pro rok 2017. Pokud by ovšem nastala změna např. v sazbě daně z nemovitých věcí, v této sumě je pro to dostatek prostoru.

### **Odpisy**

Výše odpisů závisí na stanoveném odpisovém plánu a plánu investic.

Dlouhodobý hmotný majetek s pořizovací cenou od 5 tis. do 40 tis. Kč je účtován jako drobný majetek a je odpisován 24 měsíců. Dlouhodobý hmotný majetek nad 40 tis. Kč se odpisuje po dobu ekonomické životnosti.

Odpisy dlouhodobého majetku jsou vypočteny na základě pořizovací ceny a předpokládané doby životnosti majetku. Odpisový plán je v průběhu používání majetku aktualizován na základě očekávané životnosti a předpokládané zbytkové hodnoty majetku.



Tabulka 5.6 Životnost dlouhodobého majetku

	Dlouhodobý majetek	Životnost v letech
DNM	Software	2-6
	Ocenitelná práva	5-10
	Jiný DNM	3
DHM	Stavby	10-50
	Stroje, přístroje a zařízení	2-30
	Dopravní prostředky	5-10
	Inventář	2
	Jiný DHM	2-6

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výročních zpráv podniku

Do budoucna není v plánu žádná investice, avšak společnost v roce 2017 plánuje koupit dva osobní automobily značky Škoda Octavia s celkovou cenou pořízení 1 050 tis. Kč. Tyto automobily patří do 2. odpisové skupiny s dobou odpisování 5 let a jsou odpisované metodou zrychlených odpisů vhodnou pro majetek podléhající rychlejšímu opotřebení. Jedno auto má hodnotu 525 tis. Kč.

Odpisy jsou počítány pomocí vzorců:

$$\text{odpis v 1. roce} = \frac{\text{pořizovací cena}}{\text{koeficient pro 1. rok odpisu}}$$

$$\text{odpis v dalších letech} = \frac{2 \times \text{zůstatková cena}}{\text{koeficient odpisování} - n}$$

kde  $n$  je počet let, po které byl majetek odpisován.

Tabulka 5.7 Odpisový plán vozu Škoda Octavia

Období	Vstupní cena	Koeficient odpisování	Roční odpis	Oprávky	Zůstatková cena
2017	525	5	105	105	420
2018	525	6	168	273	252
2019	525	6	126	399	126
2020	525	6	84	483	42
2021	525	6	42	525	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Plán odpisů je stejný pro oba nové automobily a je zahrnutý v odpisovém plánu.

## **Ostatní výnosy a náklady**

Plánování položek výkazů a ztrát, které měly v zanedbatelnou či nulovou hodnotu, je obtížné. Z tohoto důvodu je plán tržeb z prodeje dlouhodobého majetku, zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku plánovány v nulové výši. Změna stavu rezerv a opravných položek provozní oblasti nebyla zanedbatelná položka, ovšem je ji těžké naplánovat, proto i ta je plánována nulová stejně jako ve finančním plánu podniku pro rok 2017.

Ostatní provozní výnosy jsou tvořeny především výnosy z postoupených pohledávek, přijatými dotacemi, o které se sníží účetní cena předmětu dotace, přepravné a další. V plánovaném období se budu držet přibližné hodnoty 10 500 tis. Kč v plánovaných letech. Tato hodnota je mírně navýšena oproti plánu společnosti na rok 2017. Ostatní provozní náklady jsou tvořeny náklady z postoupených pohledávek, penále za porušení rozpočtové kázně a ostatními, jako např. pojištění majetku.

Výnosové úroky obsahují zejména úroky z poskytnutých půjček a úroky vyplývající z jiných uzavřených smluv. Úroky z bankovních úvěrů a úroků plynoucích z emitovaných dluhopisů tvoří nákladové úroky. V plánu počítám se stejnou výší těchto úroků jako je v plánu roku 2017.

Ostatní finanční výnosy a náklady obsahují především kurzové rozdíly. Společnost obchoduje převážně v domácí měně, tedy v českých korunách, ale většina zahraničních obchodů je v měně EUR či polských zlotých. Menší část obchodů je uzavírána ve měně amerických dolarů. Každý měsíc se náklady a výnosy v cizích měnách přepočítávají dle aktuálního měsíčního kurzu na českou korunu. Pouze zůstatky položek pohledávek a závazků jsou přepočítávány na českou korunu kurzem platným 31. 12. vyhlášeným Českou národní bankou. Kurzové zisky a ztráty se účtují do finančních výnosů a nákladů běžného roku s výjimkou dlouhodobého finančního majetku.

Sazba daně z příjmů právnických osob je už od r. 2010 ve výši 19 % z výsledku hospodaření před zdaněním. Společnost ale daňový základ snižuje o výsledky vědy a výzkumu, díky čemuž je průměr podílu daně a výsledku hospodaření za běžnou činnost 25%. Pro zjednodušení budu také uvažovat sazbu daně 25%, protože nedokážu odhadnout výsledky vývoje a výzkumu. Odložená daň v minulosti byla tvořena rozdílem mezi účetními a daňovými odpisy, pro plán bude rozdíl ve výši odpisů konstantní, 4 000 tis. Kč.

Tabulka 5.8 Výsledky hospodaření v letech 2010 – 2015

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Provozní VH	226 973	223 164	434 954	145 023	33 553	53 874
Finanční VH	-29 748	-19 428	7 407	63 751	14 373	-12 190
VH za účetní období (+/-)	158 145	160 674	353 263	159 567	32 973	41 101
VH před zdaněním	197 225	203 736	442 361	208 774	47 926	41 684

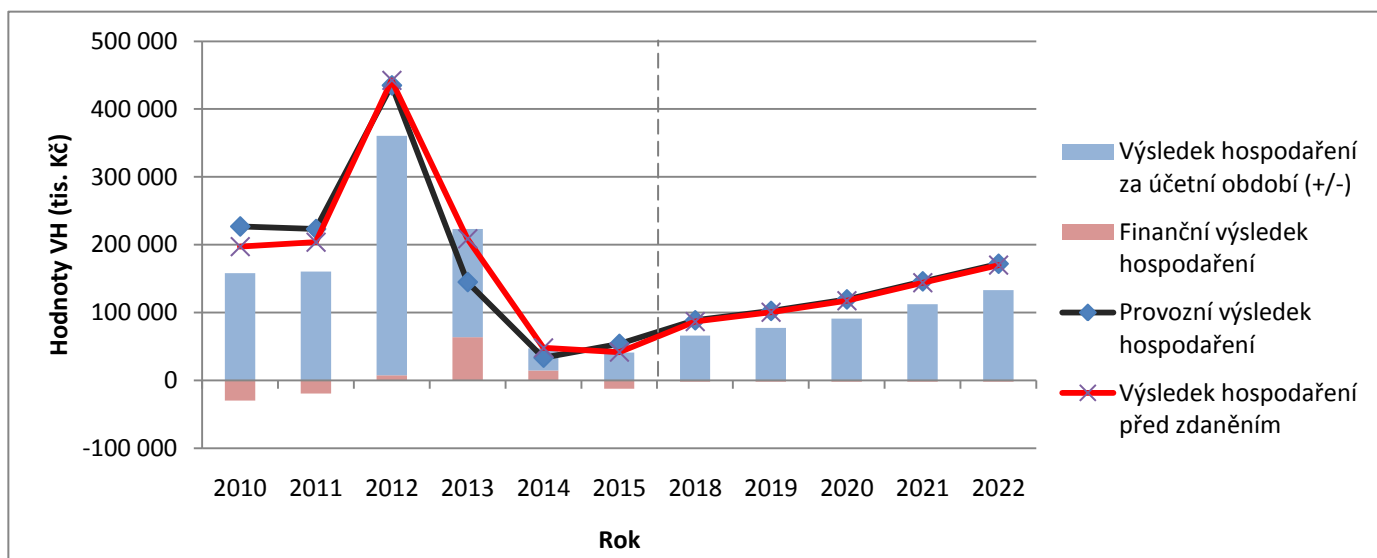
Zdroj: Vlastní zpracování na základě výkazů v minulých letech

Tabulka 5.9 Výsledky hospodaření v plánovaných letech 2018 – 2022

	2018	2019	2020	2021	2022
Provozní VH	88 670	102 467	119 474	146 024	171 997
Finanční VH	-2 000	-2 000	-2 000	-2 000	-2 000
VH za účetní období (+/-)	66 232	77 363	91 059	112 387	133 250
VH před zdaněním	86 670	100 467	117 474	144 024	169 997

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4.1 Vývoj výsledků hospodaření v letech 2010 – 2022



Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulce a následně grafu je vidět vývoj výsledků hospodaření z let minulých i plánovaných.

Výsledek hospodaření společnosti je dlouhodobě kladný a v letech 2010, 2011 a 2013 vykazuje mírný růst. Rok 2012 je ovlivněn vysokým odbytem produkce firmy díky projektu Adularya – výstavbou a vybavením dolu v Turecku. Roky 2014 a 2015 jsou také ovlivněny výší odbytu, ten byl ale nízký oproti letům přecházejícím. Vzhledem k novým teritoriím a

odbytovým místům v jižní Africe a Americe je očekáván mírný růst odbytu a tím i růst výsledků hospodaření.

## 5.2. Plán rozvahy

Obsahem podkapitoly je popis plánu aktivních a pasivních položek v letech 2018 – 2022. Tvoří je plán stálých aktiv, plán zásob a pohledávek. Hodnoty krátkodobého finančního majetku jsou převzaty z plánovaného výkazu cash-flow. Zdroje společnosti jsou tvořeny vlastním a cizím kapitálem. Společnost nemá v plánu žádné změny na polo vlastního kapitálu, mění se zde pouze výsledek hospodaření převzatý z plánovaného výkazu zisku a ztrát. Veškerý zisk je převáděn do výsledku hospodaření minulých let. Pro cizí zdroje je sestaven plán závazků a bankovních úvěrů.

Tabulka 5.10 Plán aktiv

	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Aktiva celkem</b>	1982649	1965747	2026873	2122363	2243149
<b>Dlouhodobý majetek</b>	698926	681127	660680	647223	639921
Dlouhodobý nehmotný majetek	3 350	2 968	2 642	2 366	2 131
Dlouhodobý hmotný majetek	374 834	357 418	337 295	324 115	317 048
Dlouhodobý finanční majetek	320 742	320 742	320 742	320 742	320 742
<b>Oběžná aktiva</b>	1257587,3	1256820,4	1336611,4	1443648	1569686
Zásoby	317 241	309 831	303 246	297 481	292 536
Dlouhodobé pohledávky	30 000	34 500	39 675	45 626	52 470
Krátkodobé pohledávky	758 209	818 866	884 375	955 125	1 031 535
Krátkodobý finanční majetek	152 137	93 623	109 315	145 415	193 145
Časové rozlišení	26 136	27 800	29 582	31 493	33 542

Zdroj: Vlastní zpracování

### Plán dlouhodobého majetku

Dlouhodobý nehmotný majetek je tvořen především softwarem a ocenitelnými právy, která tvoří licence, patenty, průmyslová práva a jiné. Ostatní položky jsou dlouhodobě nulové nebo je jejich hodnota blízká nule, proto s nimi nepočítám. Společnost nepředpokládá nákup nového informačního softwaru. Tento majetek je postupně odepisován, proto klesá hodnota dlouhodobého nehmotného majetku.

Položka pozemky bude v plánu beze změny, společnost nepředpokládá další nákup či prodej pozemků. Stavby jsou snižovány o odpisy dle stanoveného odpisového plánu. Vzhledem k předpokládanému nákupu nových automobilů v roce 2017 společnost zvýší hodnotu samostatných movitých věcí o hodnotu tohoto nákupu a následně se tato hodnota sníží o výši odpisů. Vedení společnosti zatím není rozhodnuto, zda v dalších letech dojde k opětovnému nákupu strojů potřebných pro výrobu či nových osobních či nákladních automobilů, proto se v plánu s touto možností nepočítá. Díky rostoucím tržbám z prodeje vlastních výrobků se do položky samostatně movitých věcí zařadí i výrobky prodané na finanční leasing, který společnost vlastní do úplného splacení odběratelem a tedy je také odepisuje. Celková hodnota dlouhodobého hmotného majetku i přesto bude klesající.

Dlouhodobý finanční majetek obsahuje především podíly v ovládaných a řízených osobách, kde jsou dceřiné společnosti, např. KoMoHec Poland Sp. z o.o. Dalšími položkami jsou podíl v účetních jednotkách pod podstatným vlivem a ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly. Tyto položky zůstávají beze změny.

### **Plán oběžného majetku**

Dle směrnic společnosti je prováděna optimalizace zásob, především hotových výrobků a polotovarů s nedokončenou výrobou. Avšak společnost více vyrábí, aby naplnila odhady prodeje, proto pokles jak materiálů, tak nedokončené výroby či hotových výrobků nebude tak velký, jak by se dalo čekat kvůli optimalizaci. Do položky zásob se účtují výsledky výzkumu pro diverzifikaci výrobního portfolia, tedy prototypy nových výrobků spadajících do jiného než důlního odvětví.

Dlouhodobé pohledávky jsou výhradně z obchodních vztahů, především za prodané výrobky na leasing, který je na dobu 3 let a je postupně splácen. Tato položka vzhledem k růstu tržeb a tedy prodeji výrobků roste.

Do krátkodobých pohledávek patří pohledávky z obchodních vztahů, pohledávky vůči státu, poskytnuté zálohy a ostatní pohledávky. Dle metody průmětného podílu k tržbám jsem počítala, že krátkodobé pohledávky tvoří 83% z celkových tržeb, s touto hodnotou jsem v plánu počítala. Pohledávky z obchodních vztahů tvoří 80% krátkodobých pohledávek. Pohledávky vůči státu, tedy daňové pohledávky obsahují především nadměrný odpočet daně z přidané hodnoty. Krátkodobé pohledávky mají tedy rostoucí trend.

Tabulka 5.11 Plán pasiv

	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Pasiva celkem</b>	1 982 649	1 965 747	2 026 873	2 122 363	2 243 149
<b>Vlastní kapitál</b>	1 209 032	1 297 526	1 402 280	1 535 995	1 690 108
Základní kapitál	10 050	10 050	10 050	10 050	10 050
Kapitálové fondy	0	0	0	0	0
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ost. fondy ze zisku	13	13	13	13	13
Výsledek hospodaření minulých let	1 132 738	1 210 100	1 301 159	1 413 545	1 546 795
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	66 232	77 363	91 059	112 387	133 250
<b>Cizí zdroje</b>	712 617	610 271	569 540	534 068	503 356
Rezervy	0	0	0	0	0
Dlouhodobé závazky	51 880	51 764	51 651	51 541	51 435
Krátkodobé závazky	436 901	339 148	302 917	271 854	245 462
Bankovní úvěry a výpomoci	223 836	219 359	214 972	210 673	206 459
Časové rozlišení	61 000	57 950	55 053	52 300	49 685

Zdroj: Vlastní zpracování

### Plán vlastního kapitálu

Základní kapitál je od r. 2009 nezměněný, po dobu plánu zůstal beze změny ve výši 10 050 tis. Kč.

Kapitálové fondy jsou od r. 2012 tvořeny oceňovacími rozdíly z přecenění závazků a materiálu jsou to fondy vytvořené z nerealizovaného zisku či ztráty. V letech 2014 a 2015 byla hodnota těchto oceňovacích rozdílů záporná. Společnost v roce 2017 s těmito fondy nepočítá, proto je do plánu nezahrnu.

Rezervní fondy, nedělitelné fondy a ostatní fondy ze zisku jsou od r. 2014 tvořeny dobrovolně, pokud nejsou ukotveny ve společenské smlouvě. Jejich tvorba, účel a použití v případě statutárních fondů vyplývají z této smlouvy, v případě ostatních fondů o tomto rozhoduje valná hromada. Výše zákonných rezervních fondů zůstane po dobu plánovaného období ve stejné výši jako v letech minulých, tedy ve výši 13 tis. Kč.

Výsledek hospodaření minulých let je každý rok zvyšován o vytvořený zisk předchozího roku, který je snížen o hodnotu rezervního fondu. Majitelé společnosti si nerozdělený zisk v minulosti nevypláceli, není tedy s touto možností počítáno ani v plánu.

## **Plán cizích zdrojů**

### **Dlouhodobé závazky**

V roce 2013 společnost vydala dluhopisy ve výši 48 000 tis. Kč, které jsou v dalších letech zařazeny do dlouhodobých závazků společnosti na řádku vydaných dluhopisů. Tento závazek je závazkem vůči svým společníkům. Nepředpokládá se splacení těchto dluhopisů. Další položkou dlouhodobých závazků je odložený daňový závazek tvořený rozdílem mezi účetními a daňovými odpisy. Tato hodnota je v plánovaných letech shodná s odloženou daní z příjmů za běžnou činnost.

### **Krátkodobé závazky**

Krátkodobé závazky jsou tvořeny především závazky z obchodních vztahů. Tyto závazky jsou vůči dodavatelům, tedy většinou za nákup materiálu. Pro plán roku 2018 jsou závazky z obchodních vztahů odhadovány procentním poměrem k tržbám za prodej vlastních výrobků a služeb. Pro plán roku 2019 závazky z obchodních vztahů klesly o 30% oproti roku předchozímu. V letech následujících závazky klesaly o 15% oproti předchozímu roku.

Další významnou položkou krátkodobých závazků jsou dohadné účty pasivní týkající se nevyfakturovaných dodávek – závazek za přijatý výkon, u něž není známá přesná výše částky nebo prozatím chybí doklad. Tyto závazky jsou odhadovány metodou procentního poměru k závazkům z obchodních vztahů.

Další krátkodobé závazky jsou závazky k zaměstnancům především z titulu mezd a s tím související závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění. Také jsou počítány metodou procentního poměru k osobním nákladům zobrazeným ve výkazu zisků a ztrát. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění jsou vypočteny jako 34% ze závazků vůči zaměstnancům.

Závazky vůči státu tvoří především sražená záloha na daň z příjmů fyzických osob. Spolu s přijatými zálohami a jinými závazky je tento závazek dopočítán tak, aby závazky z obchodních vztahů tvořily průměrně 66% všech krátkodobých závazků.

Bankovní úvěry jsou zpravidla krátkodobé. V letech plánovaných výše úvěrů bude klesat. Pokud společnost bude potřebovat úvěr, nebude to dle plánu velký obnos. Tyto možné úvěry budou provozního typu, tedy především na vlastní výrobu či ostatní oběžná aktiva.

### 5.3. Plán cash-flow

Plán peněžních toků vychází z finančního plánu 2017 poskytnutého mi společností. Pro roky 2018-2022 se odvíjí od plánovaného výkazu zisků a ztrát plánované rozvahy. V roce 2018 narostou peněžní prostředky o 127 717 tis. Kč na hodnotu 152 138 tis. Kč. V tomto roce je plánovaný zisk podniku 86 670 tis. Kč, což způsobilo takový růst peněžních prostředků. V roce 2019 cash-flow poklesne o 58 515 tis. Kč oproti roku 2018. Podnik sice vytvoří zisk 100 468 tis. Kč, ale krátkodobé závazky poklesnou o 89 111 tis. Kč oproti roku 2018. V dalších letech se peněžní prostředky zvyšují, v roce 2022 je plánovaný peněžní tok ve výši 193 145 tis. Kč. Ve všech plánovaných letech je cash-flow kladný.

Tabulka 5.12 Plánovaný cash-flow

	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Stav peněžních prostředků (PP) a ekvivalentů na začátku účetního období</b>	<b>24 421</b>	<b>152 138</b>	<b>93 623</b>	<b>109 316</b>	<b>145 415</b>
<b>Účetní zisk nebo ztráta před zdaněním</b>	<b>86 670</b>	<b>100 468</b>	<b>117 475</b>	<b>144 025</b>	<b>169 997</b>
Čistý peněžní tok z provozní činnosti	157 308	-23 026	53 325	86 002	109 609
Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	-29591	-31012	-33245	-45604	-57665
Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	0	-4477	-4387	-4299	-4214
Čisté zvýšení nebo snížení peněžních prostředků	127 717	-58 515	15 693	36 099	47 730
<b>Stav peněžních prostředků a ekvivalentů na konci období</b>	<b>152 138</b>	<b>93 623</b>	<b>109 316</b>	<b>145 415</b>	<b>193 145</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

### 5.4. Vyhodnocení finančního plánu

V kapitole je zhodnocena minulé i plánovaná finanční situace podniku pomocí finanční analýzy. Finanční zdraví podniku je pro plánovaná období zhodnoceno pomocí indexu IN05.

#### 5.4.1. Finanční analýza plánovaného období

##### *Ukazatele rentability*

Tyto ukazatele měří zhodnocení podniku. Obecně se dají charakterizovat poměrem zisku k vloženým prostředkům.

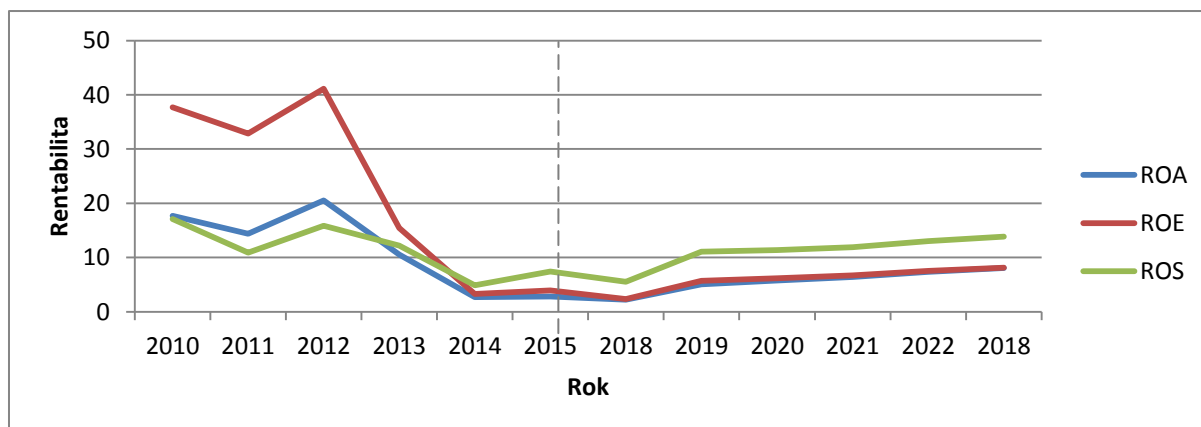


Tabulka 5.13 Výsledky ukazatelů rentability v letech 2010-2022 (%)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2018	2019	2020	2021	2022	2018
ROA	17,68	14,37	20,55	10,57	2,70	2,81	5,08	5,82	6,49	7,45	8,20	5,08
ROE	37,69	32,86	41,11	15,47	3,28	3,95	5,48	5,96	6,49	7,32	7,88	5,48
ROS	17,13	10,90	15,89	12,22	4,88	7,42	7,29	7,71	8,25	9,28	10,02	7,29

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výkazů v minulých letech a plánovaného období

Graf 5.2 Vývoj ukazatelů rentability v letech 2010 – 2022



Zdroj: Vlastní zpracování

### Rentabilita celkových aktiv (ROA)

Analýzou rentability celkových aktiv je zjištěna v roce 2012 hodnota ukazatele vyšší než v letech předchozích či následujících, díky vysokému zisku před úroky a zdaněním (EBIT). V letech následujících hodnoty ukazatele klesaly spolu s klesající hodnotou hrubého zisku i aktiv. Hodnoty ukazatele se ve sledovaných letech nedostaly do záporných hodnot.

Co se týče vývoje hodnot ukazatele v letech plánovaných, v roce 2018 je hodnota nižší než v předchozích letech i přesto, že zisk před úroky a zdaněním (EBIT) spolu s aktivy rostly. Zisk však rostl mírněji než aktiva. V dalších letech dochází k většímu zhodnocení vloženého majetku a ukazatel opět roste.

### Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

Vývoj ukazatele je srovnatelný s ukazatelem ROA, avšak propad hodnot mezi lety 2012 – 2014 je větší než u ROA. Na vině je pokles zisku před úroky a zdaněním, zatímco se

hodnota vlastního kapitálu zvyšovala. V roce 2012 je dosaženo historicky nejvyššího zisku díky projektu Adularya, který měl v tomto roce pro podnik nejvyšší přínos.

Vzhledem k rostoucímu zisku je v plánovaných letech vidět i růst hodnot ukazatele, zase kromě hodnoty v roce 2018, kde zisk oproti roku 2015 vzrostl jen mírně, stejně jako u ukazatele ROA

### **Rentabilita tržeb (ROS)**

Průběh minulých výsledků je srovnatelný s ROA i ROE, i když se pro tento ukazatel používá hodnota všech tržeb a ne jedna z položek aktiv či pasiv. Hodnota ukazatele v minulých letech byla ze všech tří ukazatelů nejnižší až do r. 2014.

Nejvyšší hodnoty z ukazatelů rentability si tento ukazatel udržuje i v letech plánovaných, opět se stejným průběhem jako ukazatele předchozí, díky rostoucím tržbám. Zisk před úroky a zdaněním tyto tržby také obsahuje, avšak v tomto ukazateli jsou od všech výnosů odečteny všechny náklady pro provoz a financování podniku.

### ***Ukazatele likvidity***

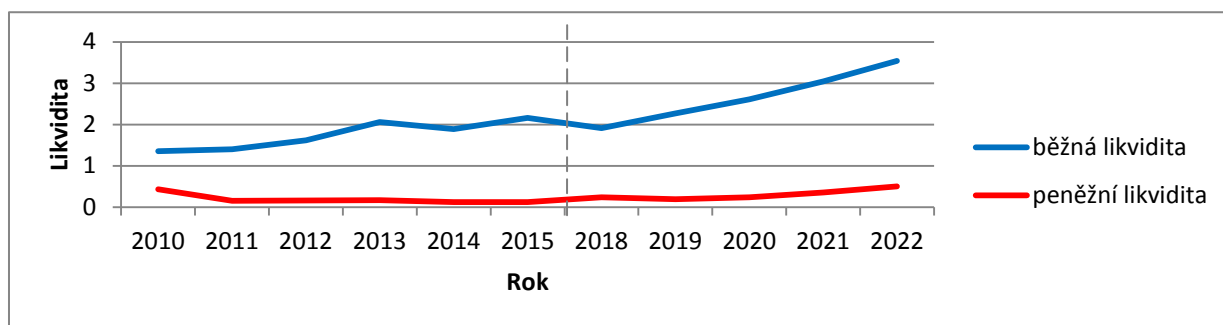
Ukazatele likvidity posuzují platební schopnosti podniku, tedy zda je podnik schopný dostát svým závazkům.

Tabulka 5.14 Ukazatele likvidity v letech 2010 – 2022

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2018	2019	2020	2021	2022
běžná likvidita	1,35	1,40	1,62	2,06	1,89	2,16	1,91	2,27	2,61	3,04	3,54
peněžní likvidita	0,43	0,15	0,16	0,17	0,12	0,12	0,24	0,19	0,24	0,35	0,50

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výkazů v minulých letech a plánovaného období

Graf 5.3 Vývoj ukazatelů likvidity v letech 2010 – 2022



Zdroj: Vlastní zpracování

### **Běžná likvidita**

Tento ukazatel dává do poměru oběžná aktiva a všechny krátkodobé závazky podniku. Optimální hodnota je v intervalu 1,5 – 2,5.

V letech minulých se hodnoty tohoto ukazatele pohybovaly v doporučeném intervalu, kromě let 2010 a 2011, kdy hodnoty byly mírně pod doporučenými hodnotami. V roce 2015 byla hodnota ukazatele nevyšší ve sledovaném období, díky klesajícím závazkům podniku.

V letech plánovaných se hodnoty ukazatele do r. 2020 pohybují v doporučených hodnotách, v letech následujících je doporučená hodnota překročena z důvodu rostoucích aktiv a zároveň klesajících krátkodobých závazků.

### **Okamžitá (peněžní) likvidita**

Tento ukazatel poměřuje nejlikvidnější část podniku, tedy krátkodobý finanční majetek s krátkodobými závazky. Dobře prosperující firma by měla udržovat hodnoty ukazatele nad hodnotou 0,4.

V letech minulých byla tato doporučená hodnota překročena pouze v roce 2010. Díky vysoké hodnotě peněžních prostředků. V letech následujících peněžní prostředky klesaly a spolu s tímto poklesem mírně klesaly i hodnoty ukazatele.

V letech plánovaných hodnoty ukazatele nabývaly větších hodnot než v letech 2011 – 2015. V roce 2019 hodnota ukazatele oproti předchozímu roku poklesla, díky poklesu peněžních prostředků. V celém období klesaly i závazky podniku. V roce 2022 dosahuje hodnota ukazatele 0,5, což je nad doporučovanou minimální hodnotou pro prosperující firmu.

### ***Ukazatele zadluženosti***

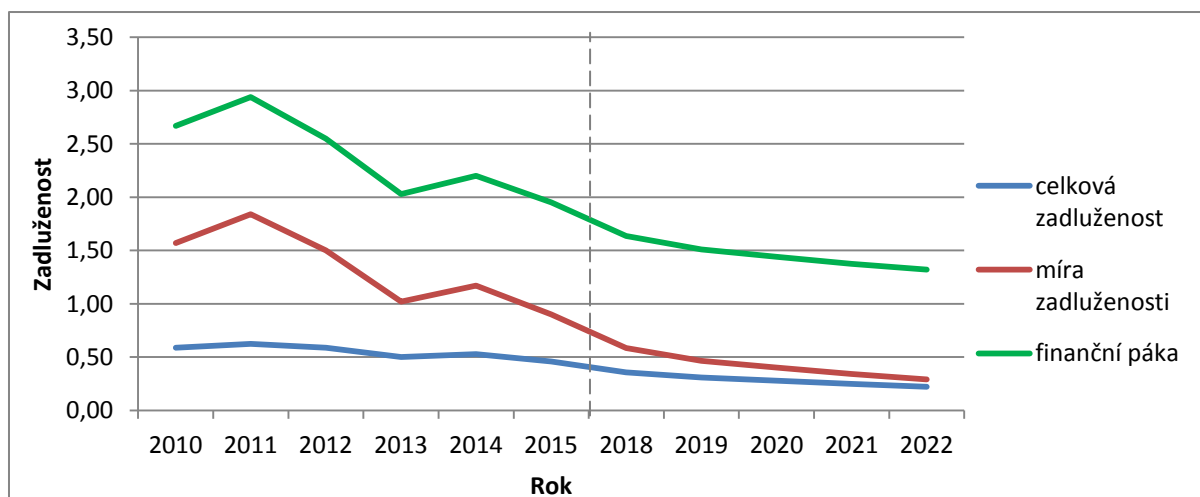
Tato skupina ukazatelů dává nejen podniku informace o podílu vlastního a hlavně cizího kapitálu na financování podniku.

Tabulka 5.15 Ukazatele zadluženosti v letech 2010 – 2022

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2018	2019	2020	2021	2022
celková zadluženost	0,59	0,62	0,59	0,50	0,53	0,46	0,36	0,31	0,28	0,25	0,22
míra zadluženosti	1,57	1,84	1,50	1,02	1,17	0,90	0,59	0,47	0,40	0,34	0,29
finanční páka	2,67	2,94	2,55	2,03	2,20	1,95	1,64	1,51	1,44	1,38	1,32

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výkazů v minulých letech a plánovaného období

Graf 5.4 Vývoj ukazatelů zadluženosti v letech 2010 – 2022



Zdroj: Vlastní zpracování

#### **Celková zadluženost**

Ukazatel ukazuje, jaká část financování podniku je tvořena cizími zdroji.

V minulých letech byl podnik převážně financován cizími zdroji. Ty byly nejvyšší v roce 2011 nejspíše díky úvěru pro zkušební polygon. V roce 2014 mírně vzrostly cizí zdroje především díky úvěru pro Vědecko-technologický park.

V letech plánovaných hodnoty ukazatele nadále klesají díky postupnému snižování především krátkodobých závazků. V roce 2022 je podnik z pouhých 22% financován cizími zdroji.

## Finanční páka

Vyjadřuje, kolikrát celkový kapitál převyšuje velikost vlastního kapitálu.

V roce 2011 byla hodnota finanční páky vysoká, celkový kapitál převyšoval vlastní kapitál téměř trojnásobně. V dalších letech hodnoty ukazatele postupně klesaly, ale stále se vlastní kapitál vešel v roce do celkového kapitálu téměř 2 krát.

V letech plánovaných se vlastní kapitál neustále navyšuje a zároveň rostou celková pasiva, avšak kvůli klesajícím cizím zdrojům pasiva rostou mírněji. Proto se hodnoty ukazatele v čase neustále snižují. Pokud by se stalo, že hodnota ukazatele by byla 1, značilo by to, že společnost nemá žádné cizí zdroje a je kompletně financována vlastním kapitálem.

## Ukazatele aktivity

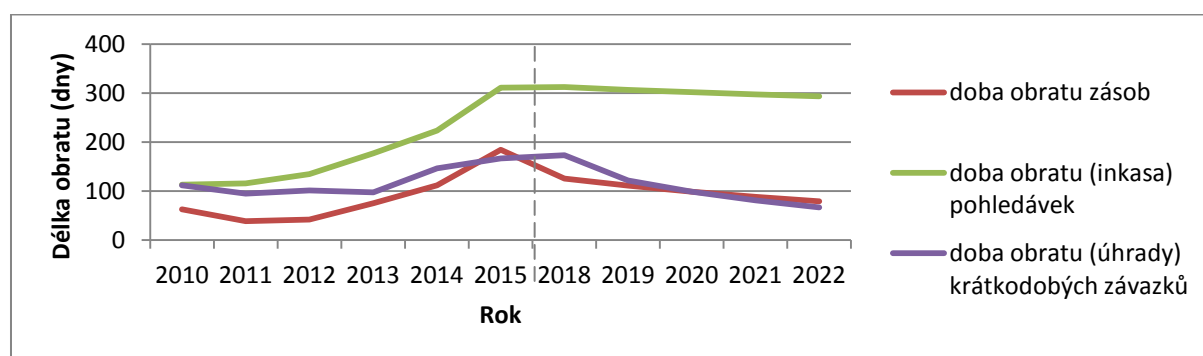
Ukazatele aktivity v případě obrátivosti poměří tržby k položkám rozvahy a doba obratu ukazuje délku obratu ve dnech.

Tabulka 5.16 Ukazatele likvidity v letech 2010 – 2022

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2018	2019	2020	2021	2022
obrat aktiv	1,03	1,32	1,29	0,87	0,55	0,38	0,46	0,51	0,54	0,56	0,58
doba obratu zásob	62,60	38,69	41,92	75,18	111,78	183,96	125,79	111,22	98,96	88,44	79,23
doba obratu pohledávek	129,63	154,19	157,53	218,41	281,73	401,75	312,52	306,33	301,55	297,51	293,59
doba obratu krátkodobých závazků	203,62	154,90	136,88	155,00	190,89	224,27	173,23	121,74	98,85	80,82	66,48

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výkazů v minulých letech a plánovaného období

Graf 5.5 Vývoj ukazatelů aktiv v letech 2010 – 2022



Zdroj: Vlastní zpracování

### **Obrat celkových aktiv**

Vývoj hodnot ukazatele v letech minulých vykazuje klesající trend, přičemž je žádoucí trend opačný. Trend je dán poklesem tržeb, přičemž celková aktiva od roku 2012 také klesala, kromě nárůstu v roce 2014, kdy byl do provozu uveden Vědecko-technologický park.

Pro roky budoucí vývoj ukazatele m trend rostoucí, přičemž tempo růstu je mírné, cca 2 procentní body za rok. V roce 2022 nedosahuje výše tržeb ani 60% celkových aktiv.

### **Doba obratu zásob**

V letech minulých hodnoty ukazatele také rostly i přes klesající tržby od r. 2013 díky navyšování zásob. Společnost zásoby začala optimalizovat až v roce 2016, avšak výkazy za rok 2016 mi nebyly dány k dispozici.

V plánovaném období se hodnoty ukazatele postupně snižovaly, tak, jak je žádoucí z důvodu růstu tržeb a trvajících optimalizací zásob. v letech 208 – 2022 je pokles doby obratu cca o 45 dní.

### **Doba obratu krátkodobých pohledávek**

V letech 2010 – 2015 se tato doba zvyšuje, v roce 2015 je doba uhrazen pohledávek odběrateli cca 400 dní, což neukazuje na dobrou platební morálku odběratelů.

V plánovaném období se ovšem doba obratu zkracuje, což je obecně, ale hlavně pro podnik žádoucí. V roce 2022 by měly být krátkodobé pohledávky uhrazeny do 295 dní, což sice je stále dlouhá doba, ale je to lepší, než aby doba úhrady přesahovala 1 rok.

### **Doba obratu krátkodobých závazků**

Doba obratu podnikových závazků vůči dodavatelům má v minulosti rostoucí trend, čímž společnost neukazuje dobrou platební morálku. Hodnoty ukazatele značí, že podnik je schopen své závazky uhradit do 225 dní v roce 2015, přičemž nejlepší, tedy nejnižší ukazatel byl v roce 2012 – 136 dní.

V letech plánovaných hodnoty ukazatele stále klesají, až v roce 2022 podnik uhradí své závazky do 66 dní. Hodnoty doby obratu zásob a doby obratu pohledávek stále nejsou vyvážené.

#### 5.4.2. Syntéza výsledků

Pro zhodnocení finanční analýzy navrženého plánu použijí opět modelu IN05.

Tabulka 5.17 Výpočet indexu IN05 pro plánované roky 2018 – 2022

	váha	2018	2019	2020	2021	2022
A/CZ	0,13	2,782	3,221	3,559	3,974	4,456
EBIT/Ú	0,04	7,191	8,176	9	9	9
EBIT/A	3,97	0,051	0,058	0,065	0,074	0,082
výnosy/A	0,21	0,467	0,520	0,554	0,581	0,602
OA/(KZ+KBÚ)	0,09	1,903	2,250	2,581	2,992	3,473
<b>IN05</b>		<b>1,120</b>	<b>1,289</b>	<b>1,429</b>	<b>1,563</b>	<b>1,704</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Hodnoty ukazatele nákladového krytí v čase rostly, proto byly hodnoty přesahující hodnotu 9 omezeny právě na tuto hodnotu.

Index oběžná aktiva / (krátkodobé závazky + krátkodobé bankovní úvěry) je mírně zkreslen, všechny bankovní úvěry podniku v plánovaném období jsou brány jako krátkodobé úvěry, tedy úvěry se splatností do 1 roku.

Hodnoty indexu v letech 2010 – 2015 klesaly, v letech 2014 a 2015 byly nízké, že byl podnik hodnocen jako blížící se k bankrotu (viz podkapitola 4.3.4).

V plánovaném období se společnost v letech 2018 – 2021 nachází v tzv. šedé zóně – v intervalu (0,9 ; 1,6), což znamená, že společnost bude tvořit hodnotu. V roce 2022 podnik již hodnotu tvořit bude, bude to již bonitní podnik.

## 6. Závěr

Cílem diplomové práce bylo vytvořit návrh dlouhodobého finančního plánu společnosti pro období 2018 – 2022. Tento plán má společnosti nastínit budoucí vývoj společnosti.

V druhé kapitole je představena společnost KoMoHec, s.r.o. včetně stručné historie.

Třetí část poskytuje teoretický a metodický základ pro finanční plánování sloužící pro sestavení návrhu plánu. Specifikovány byly metody a zásady finančního plánování, byl popsán krátkodobý a především dlouhodobý finanční plán včetně postupu tvorby plánu. v závěru této kapitoly je objasněn důvod finanční kontroly, externí a finanční analýzy společnosti.

Čtvrtá kapitola je věnována ekonomické analýze současné situace společnosti, přičemž jsou nalezeny externí faktory nejvíce ovlivňující podnik pomocí modelu PEST a Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Interní analýza hodnotí finanční zdraví společnosti pomocí ukazatelů finanční analýzy.

Pátá kapitola je věnována provedení návrhu finančního plánu společnosti pro roky 2018 – 2022. Vlivem informací o hledání a nalezení nových teritorií s důlní těžbou je předpokládán růst tržeb. Společnost má dlouhodobě kladný výsledek hospodaření, což se nezmění ani v plánovaném období. Dle plánu bude zisk společnosti růst. Dle návrhu výkazu peněžních toků v roce 2019 klesnou peněžní prostředky, avšak stále budou kladné. Následně je tento plán zhodnocen pomocí finanční analýzy. Společnost se v plánovaném období stabilizuje, bude lépe zhodnocovat vklady do společnosti i přesto, že míra zadluženosti bude klesat a podnik bude financován z větší části vlastními prostředky. Pozitivní vývoj je předpokládán u ukazatelů likvidity stejně jako ukazatelů aktivity. Zde doba obratu pohledávek bude vykazovat pokles. Celkové zhodnocení plánovaného vývoje společnosti je vzrůstající, společnost bude opět vytvářet hodnotu pro majitele.

Společnost by měla průběžně vyhodnocovat výsledky a na základě nich plán každoročně aktualizovat.



## Seznam použité literatury

### a) Odborné knihy

- [1] BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [2] BRIGHAM, Eugene F. a Michael C. EHRHARDT. *Financial management: theory and practice*. 13th ed. Mason, OH: South-Western Cengage Learning, c2011. ISBN 978-1-4390-7809-9.
- [3] DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.
- [4] FOTR, Jiří. *Strategické finanční plánování*. Praha: Grada, 1999. Manažer. ISBN 80-7169-694-3.
- [5] FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.
- [6] GRÜNWALD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ. *Finanční analýza a plánování podniku*. Vyd. 3. V Praze: Oeconomica, 2006. ISBN 9788024511085.
- [7] HRDÝ, Milan a Michaela KRECHOVSKÁ. *Finance podniku*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009. ISBN 9788073574925.
- [8] KALOUDA, František. *Finanční řízení podniku*. 2., rozš. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2011. ISBN 9788073803155.
- [9] KISLINGEROVÁ, Eva. *Finanční analýza: krok za krokem*. Praha: C.H. Beck, 2005. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-321-3.
- [10] KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckova edice ekonomie. ISBN 9788074001949.
- [11] KISLINGEROVÁ, Eva. *Oceňování podniku*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2001. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-529-1.
- [12] KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, c2007. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1605-0.
- [13] KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada, 2006. ISBN 9788024709666.
- [14] KUBÍČKOVÁ, Lea a Karel RAIS. *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4564-0.

- [15] LANDA, Martin. *Finanční plánování a likvidita*. Brno: Computer Press, c2007. ISBN 978-80-251-1492-6.
- [16] MAREK, Petr. *Studijní průvodce financemi podniku*. 2., aktualizované vydání. Praha: Ekopress, 2009. ISBN 978-80-86929-49-1.
- [17] MARINIČ, Pavel. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 9788024724324.
- [18] MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4780-4.
- [19] PETŘÍK, Tomáš. *Ekonomické a finanční řízení firmy: manažerské účetnictví v praxi*. 2., výrazně rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3024-0.
- [20] RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4., aktualiz. vyd. Praha: Grada, c2011. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3916-8.
- [21] RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ. *Finanční management*. Praha: Grada, 2012. Finance (Grada). ISBN 978-80-247-4047-8.
- [22] SEDLÁČEK, Jaroslav. *Účetní data v rukou manažera - finanční analýza v řízení firmy*. 2. dopl. vyd. Praha: Computer Press, 2001. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 8072265628.
- [23] SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.
- [24] SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4004-1.
- [25] SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. 4. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 9788071798927.
- [26] VALACH, Josef. *Finanční řízení podniku*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 1999. ISBN 80-86119-21-1.
- [27] VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. Praha: Grada, 2011. Finanční řízení. ISBN 9788024736471.
- [28] VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.

**b) Elektronické dokumenty a ostatní**

- [29] AŘ KONTAKT. *EVALENT* [online]. AŘ KONTAKT [1. 7. 2017]. Dostupné z:  
<https://www.arkontakt.cz/evalent.htm>
- [30] AŘ KONTAKT. *STRATEX R* [online]. AŘ KONTAKT [1. 7. 2017]. Dostupné z:  
<https://www.arkontakt.cz/stratex4.htm>
- [31] DEFINITY SYSTEMS. *FIMIS* [online]. (C) Definity Systems, s.r.o. [1. 7. 2017].  
Dostupné z: <http://fimis.biz/>
- [32] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Míra inflace* [online]. ČSÚ [30. 6. 2017]. Dostupné  
z: [https://www.czso.cz/csu/czso/mira\\_inflace](https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace)
- [33] PŘIBYL, P. *Návrh podnikového finančního plánu*. Brno: Vysoké učení technické v  
Brně, Fakulta podnikatelská, 2011. 121 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Ondřej  
Třilavský, Ph.D.

## **Seznam zkratek**

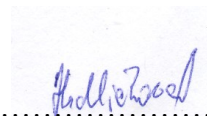
A	celková aktiva
CZ	cizí zdroje
EAT	zisk čistý, po zdanění a úrocích
EBIT	zisk před úroky a zdaněním
KBÚ	krátkodobý bankovní úvěr
KZ	krátkodobé závazky
OA	oběžný majetek
VH	výsledek hospodaření

## Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- беру на ве́домі, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 14. 7. 2017



Bc. Jana Hrdličková